semo
MAURICIE
SERVICE EXTERNE DE MAIN-D'OEUVRE
DEPUIS 1985

ACCESSIBILITÉ À L'EMPLOI POUR UN CAPITAL HUMAIN RICHE DE POTENTIELS ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES EMPLOYEURS

RAPPORT FINAL

Coordination du projet et rédaction
Denise Veillet, M.A.P.

Soutien logistique et secrétariat
Joëlle Rheault

SEMO Mauricie
580, rue Barkoff, bureau 110
Trois-Rivières (Québec) G8T 9T7
Tél. : 819 379-8242
Téléc. : 819 379-2465
www.semomauricie.org

Décembre 2013

Table des matières

Table des matières

Introduction **1**
Remerciements **2**
Avant-propos **3**
1. Démarrage du projet **3**
2. La méthodologie **4**
2.1 Outils de collecte d'information 4
2.2 Collecte d'information 4
3. Bilan de la participation **5**
4. Résultats **9**
5. Sensibilisation des employeurs **10**
6. Promotion **13**
7. Conclusion **15**

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 Embauche, intégration et maintien en emploi des personnes en situation de handicap : compte rendu des groupes de discussion **17**
ANNEXE 2 Importance moyenne des obstacles et des facteurs de succès pour l'embauche et l'intégration au travail des personnes en situation de handicap **31**
ANNEXE 3 Modélisation du processus d'embauche, d'intégration et de maintien en emploi de personne en situation de handicap en contexte de PME **39**
ANNEXE 4 Pourquoi favoriser l'intégration professionnelle de PSH : éléments de sensibilisation des employeurs **49**
ANNEXE 5 Contenu de la présentation PowerPoint utilisé lors des visites des entreprises et remis à l'employeur **63**
ANNEXE 6 Sensibilisation aux employeurs **69**

Introduction

La réalisation du projet «LES PERSONNES HANDICAPÉES EN MAURICIE - UN CAPITAL HUMAIN RICHE DE COMPÉTENCES - UNE SOLUTION POUR DES EMPLOYEURS OUVERTS À DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION» aura permis de prendre le pouls de plusieurs réalités concernant la gestion des entreprises de la région, petites et moyennes, en lien avec les objectifs visés d'intégration et de maintien en emploi de personnes ayant des limitations fonctionnelles.

Ce rapport présente les différentes étapes du projet et les informations pertinentes à la compréhension des déterminants qui ont influencé les résultats. Les documents présentant les résultats des spécialistes en attraction et fidélisation de la main-d'œuvre de Recto Verso sont présentés intégralement sous forme d'annexes dans le but d'en faciliter l'accès et la lecture.

Rappelons que l'émergence du projet repose entre autres sur les préoccupations régionales à l'égard des entreprises éprouvant des difficultés à combler les emplois non spécialisés et semi-spécialisés et l'objectif d'inciter les entreprises à adopter de nouvelles pratiques en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines en y incluant la gestion de la diversité. Ces éléments se juxtaposent à l'objectif de la *Stratégie nationale visant l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées* de réduire l'écart entre le taux d'emploi des personnes handicapées et celui des personnes sans incapacité.

Il importe de donner aux résultats de ce projet la juste perspective qu'ils comportent tant pour les organisations publiques ayant contribué financièrement à sa réalisation que pour les employeurs et leurs besoins de main-d'œuvre.

Remerciements

Nos remerciements vont en premier lieu aux bailleurs de fonds de ce projet soit la Commission des partenaires du marché du travail, Emploi-Québec Mauricie et la Conférence régionale des Élus de la Mauricie.

Nous tenons à remercier madame Sylvie Roy, directrice d'Action main-d'œuvre, présidente de la Coalition des organismes communautaires en développement de la main-d'œuvre et membre du Conseil des partenaires du marché du travail pour son appui au projet.

Également nous tenons à remercier les partenaires qui ont accepté de participer à la validation de la grille d'entrevue pour effectuer la cueillette de données à savoir, le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement Mauricie et Centre-du-Québec–Institut universitaire, le Centre en réadaptation physique InterVal, les entreprises adaptées Atelier des Vieilles Forges et Groupe RCM, l'Académie Les Estacades et monsieur Claude Baril employeur.

Merci aussi au CAMO-PH pour les échanges instructifs avec les spécialistes de Recto Verso.

La réalisation de ce projet a été possible grâce à la participation d'employeurs et de travailleuses et travailleurs en situation de handicap, auxquels nous adressons des remerciements particuliers pour le temps qu'ils ont accepté de nous consacrer lors des groupes de discussion ou pour compléter la grille d'entrevue. Il en va de même pour la participation des conseillers aux entreprises des Centre locaux d'emploi.

En plus de sa collaboration soutenue au projet, nous tenons à souligner la persévérance de la conseillère en main-d'œuvre madame Danielle Cormier notamment pour le recrutement des participants aux groupes de discussion. Un nombre important d'appels a été nécessaire pour constituer des groupes dans les différents territoires. Un gros merci!

Nous remercions les spécialistes de Recto Verso pour l'intérêt démontré à l'égard du sujet de l'accessibilité à l'emploi pour les personnes en situation de handicap dans les PME de la région, madame Louise Boulay d'Emploi-Québec Mauricie pour le suivi assidu de toutes les étapes ainsi que monsieur Martin Lafrenière consultant pour le démarchage ayant conduit aux rencontres d'employeurs dans les entreprises.

Avant-propos

D'entrée de jeu, il est important de mentionner que les moyens retenus pour la réalisation du projet diffèrent de certains objectifs énoncés au moment de la planification. Ceci est attribuable essentiellement à la méthodologie proposée par les spécialistes de Recto Verso à la phase de démarrage, laquelle a été acceptée conjointement par le promoteur et Emploi-Québec Mauricie. Cette méthodologie sera présentée plus avant dans le document.

Pour les fins du projet, il a été entendu que les travailleuses et les travailleurs ayant des limitations fonctionnelles seront identifiés «personnes en situation de handicap-PSH».

1. Démarrage du projet

Plusieurs actions ont été réalisées au début du projet afin d'établir les bases d'une compréhension commune des objectifs, des enjeux, du vocabulaire et de la portée de ce projet.

Parallèlement à la recension des écrits sur le sujet de l'intégration et du maintien en emploi des personnes handicapées et ce qui gravite autour du vocable « la gestion de la diversité », trois personnes de l'équipe du projet ont participé à la formation sur le Processus de production du handicap-PPH, offerte par le Réseau international sur le Processus de production du handicap-RIPPH.

Dans le but également de bien saisir les enjeux liés aux objectifs d'intégration et de maintien en emploi des PSH, les spécialistes ont participé à une activité du Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées–ROSEPH. Cette rencontre des SSMO-PH portait sur les enjeux du Programme d'intégration au travail–PCIT, principal programme provincial de soutien à l'emploi pour les personnes handicapées du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

De plus, des visites d'organismes, dont la mission vise à favoriser l'intégration sociale de personnes ayant des incapacités par une offre d'activités de travail diversifiées, ont également permis aux spécialistes d'entrer en contact avec diverses réalités liées à des tâches telles que les adaptations des postes de travail, l'encadrement, la fluctuation du rendement, etc.

Par ailleurs, connaître les multiples capacités de ces travailleuses et travailleurs pour la réalisation de contrats pour les entreprises privées a aussi été une étape enrichissante pour les spécialistes. Ceux-ci n'étant pas familiers avec ce domaine d'activité, il s'est avéré pertinent de les sensibiliser aux potentiels de ce groupe de main-d'œuvre ainsi qu'à leur apport à l'économie locale et régionale.

2. La méthodologie

L'intention de départ était d'effectuer une cueillette d'information auprès de tous dirigeants d'entreprises intéressés à participer au projet sur invitation ouverte. À la suite d'échanges sur les objectifs du projet, il a été convenu que :

- Considérant qu'un employeur n'ayant aucune expérience en intégration et maintien en emploi d'une PSH ne pourrait répondre pertinemment à la grille d'entrevue portant sur les facteurs d'échec et de réussite;
- Considérant que les placements sans subvention des PSH ayant trouvé un emploi à la suite de services obtenus au SEMO Mauricie doivent demeurer confidentiels dans le but de respecter la vie privée des personnes;
- Considérant que le groupe d'employeurs ayant une expérience pertinente est constitué des clients de SEMO Mauricie ayant à leur emploi des PSH dans le cadre du PCIT;

ce dernier groupe a été ciblé comme échantillonnage afin de constituer le groupe de référence pour la réalisation du projet.

2.1. Outils de collecte d'information

Sur la base de la revue de littérature, une grille d'entrevue identifiant les facteurs d'échec et de succès a été élaborée par les spécialistes de Recto Verso.

La validation de la grille s'est effectuée dans le cadre d'un groupe de discussion s'adressant aux partenaires de la région dont la mission comporte un ou des volets d'intégration et de maintien au travail de personnes handicapées. Des professionnels des réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation, des entreprises adaptées et de SEMO Mauricie ont partagé leurs opinions sur les sujets présentés dans la grille. Un employeur ayant une expérience de plusieurs années dans le domaine a également participé aux discussions. Les échanges ont permis d'apporter des ajouts et ainsi bonifier la grille.

2.2. Collecte d'information

Au moment de la planification du projet, 185 employeurs de plusieurs secteurs d'activités ont des dossiers actifs au SEMO Mauricie dans le cadre du PCIT. L'échantillonnage des entreprises est effectué selon les six secteurs d'activités-SCIAN (système de classification de l'industrie en Amérique du Nord) dans lesquels les professions ont des perspectives favorables et acceptables.

La planification, l'organisation et la tenue de groupes de discussion ont été réalisées pour les territoires suivants : Haut Saint-Maurice, Mékinac, Shawinigan et Trois-Rivières.

De très nombreuses démarches ont été effectuées pour obtenir la participation des employeurs. Ceux-ci étant très peu disponibles, non par manque d'intérêt mais par manque de temps, les efforts déployés pour obtenir leur participation constituent un des éléments marquants du projet.

L'intention de rejoindre les employeurs selon les secteurs d'activités identifiés afin de dégager des facteurs liés à ceux-ci s'est avérée irréalisable.

Par ailleurs, des employeurs non disponibles pour participer aux groupes de discussion ont manifesté leur intérêt pour le projet en proposant de compléter individuellement la grille des facteurs pour ensuite la transmettre au SEMO. Plus d'une quarantaine de grilles ont été postées. Plusieurs n'ont jamais été retournées malgré une relance. Celles revenues complétées ont été ajoutées à celles recueillies lors des groupes de discussion.

En ce qui a trait à la participation des travailleuses et travailleurs ayant des limitations fonctionnelles, une soixantaine de personnes ont été sollicitées. De ce nombre, il a été possible de constituer un seul groupe de discussion alors que quelques-unes ont complété la grille d'entrevue. Les difficultés de participation s'expliquent en bonne partie par les limitations telles que des problématiques de fatigue, de transport ou autres raisons très représentatives des empêchements que vivent fréquemment ces personnes.

3. Bilan de la participation

En tout, 73 grilles ont été complétées par des personnes faisant partie des groupes suivants :

- 14 professionnelles en intégration et maintien en emploi de PSH et/ou conseillers en main-d'œuvre
- 14 travailleuses et travailleurs en situation de handicap
- 45 employeurs (30 de l'entreprise privée et 15 dirigeants d'organisme à but non lucratif–OBNL)

Les 45 employeurs se retrouvent dans les secteurs d'activités (SCIAN) suivants :

- fabrication 31-33 = 8 employeurs
- commerce de détail 44-45 = 7 employeurs
- services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement 56 = 4 employeurs
- autres services, sauf les administrations publiques 81 = 13 employeurs
- autres = 11 employeurs

À noter que certains employeurs peuvent aussi être des PSH. Selon leur choix au moment de compléter la grille, ils ont été placés dans la catégorie employeur.

Cet échantillonnage représente quatre des six secteurs d'activités identifiés lors de l'analyse des besoins de main-d'œuvre dont les professions ont des perspectives favorables et acceptables en Mauricie.

Dans le but de mieux cerner le profil des entreprises des répondants, nous présentons dans un premier tableau les emplois occupés par des PSH par secteur d'activité. Le deuxième tableau présente les emplois occupés et les limitations des personnes. Les informations sont traitées de cette manière afin d'assurer l'anonymat.

TABLEAU 1 – Secteurs d'activités des répondants et types d'emploi occupés par des PSH

Secteurs d'activités	Types d'emploi	CNP
31-33 Fabrication	conseiller, conseillère en ressources humaines	1121
	contremaître	9227
	dirigeant	1221
	journalier, journalière	9619
	peintre	6663
	préposé, préposée	7383
	secrétaire administrative	1241
	tailleur, tailleuse	9442
44-45 Commerce de détail	commis aux fruits et légumes	6421
	commis d'épicerie	6622
	commis étalagiste	5243
	commis service à la clientèle	6552
	cuisinier, cuisinière	6242
	ébéniste	7272
	jardinier-superviseur, jardinière-superviseure	8432
	nettoyeur de véhicules	6732
	préposé, préposée de station service	6621
56 Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	préposé, préposée à l'entretien ménager	6663
81 Autres services, sauf les administrations publiques	agent, agente de bureau commis de bureau général	1411
	coordonnateur, coordonnatrice	1475
	formateur, formatrice	4131
	intervenant, intervenante	4212
	manœuvre	9611
	préposé, préposée à l'entretien ménager	6661/6731
	préposé, préposée à la cour à bois ouvrier, ouvrière à la fabrication, entretien et réparation	8612
	préposé, préposée au comptoir de vente	6642
	préposé, préposée aux membres	1413
	responsable équipements de télécommunication	7611
	responsable secteur santé	4214
	secrétaire	1414
	secrétaire-réceptionniste	1241/1434
11 Agriculture, foresterie, chasse et pêche **41 Commerce de gros** **62 Services de garde** **72 Hébergement** **91 Autres services des administrations publiques locales, municipales et régionales**	contremaître	7302
	journalier, journalière	9619
	ouvrier, ouvrière	8431/6661
	préposé, préposée à l'enfouissement	7621
	préposé, préposée à l'entretien ménager	6731/6663
	préposé, préposée au nettoyage de parc	8612
	préposé, préposée aux enfants et à l'entretien	4214

Ce tableau indique les emplois occupés par des personnes en situation de handicap dans les 45 entreprises ayant participé au projet.

La variété des postes occupés dans les différents secteurs d'activité démontre l'éventail de possibilités pour les employeurs de combler des besoins de main-d'œuvre par l'embauche de personnes en situation de handicap.

TABLEAU 2 – Types d'emploi et limitations des PSH en emploi

Types d'emploi	Catégories de déficiences
agent, agente de bureau commis de bureau général	déficiences intellectuelles déficiences du psychisme déficiences motrices
commis aux fruits et légumes, d'épicerie, étalagiste, service à la clientèle	déficiences intellectuelles déficiences cognitives déficiences auditives déficiences motrices trouble déficitaire de l'attention maladies invalidantes
contremaître	déficiences motrices maladies invalidantes
coordonnateur, coordonnatrice, dirigeant, dirigeante	déficiences visuelles déficiences motrices
cuisinier, cuisinière	déficiences motrices
ébéniste, peintre	déficiences auditives maladies invalidantes
formateur, formatrice	déficiences auditives
intervenant, intervenante	maladies invalidantes
jardinier-superviseur, jardinière-superviseure	déficiences du psychisme maladies invalidantes
journalier, journalière, manœuvre, nettoyeur de véhicules	déficiences intellectuelles déficiences auditives déficiences motrices déficiences du psychisme maladies invalidantes
ouvrier, ouvrière	déficiences motrices
préposé, préposée à l'enfouissement, à l'entretien ménager, à la cour à bois, de station service, au nettoyage de parc	déficiences intellectuelles déficiences cognitives déficiences auditives déficiences visuelles déficiences du psychisme déficiences motrices trouble envahissant du développement trouble déficitaire de l'attention maladies invalidantes
préposé, préposée aux enfants, aux membres, au comptoir de vente	déficiences du psychisme déficiences motrices maladies invalidantes
ouvrier, ouvrière à la fabrication, entretien et réparation	déficiences intellectuelles déficiences cognitives déficiences du psychisme déficiences motrices maladies invalidantes
responsable équipements de télécommunication, responsable secteur santé	déficiences du psychisme déficiences motrices
secrétaire, secrétaire administrative, secrétaire-réceptionniste	déficiences visuelles déficiences du psychisme déficiences motrices maladies invalidantes
tailleur, tailleuse	déficiences du psychisme trouble envahissant du développement

Le tableau 2 indique les catégories de déficiences des 72 personnes en situation de handicap qui occupent ces emplois. Ce nombre révèle notamment que plusieurs employeurs ont à leur emploi plus d'une personne ayant des limitations.

Les catégories de déficiences sont celles utilisées par SEMO Mauricie en fonction du diagnostic médical des participants aux services d'aide à l'emploi. Dans le contexte de la notion d'employabilité des personnes, il est important de souligner que 36 % de ces personnes ont des diagnostics de multi handicaps.

Par ailleurs, comme ceci nous a été mentionné dans les groupes de discussion, il peut arriver qu'il y ait dans ces entreprises d'autres travailleuses ou travailleurs en situation de handicap et que leurs emplois ne soient pas soutenus par un programme de soutien financier. De ce fait, ces personnes ne sont pas des participants aux services du SEMO Mauricie et ne peuvent être répertoriées dans les tableaux.

4. Résultats

Les résultats des travaux ont été présentés par les spécialistes de Recto Verso dans des documents distincts. Afin de respecter l'intégralité de chacun des documents, l'option de les présenter sous forme d'annexes apparaît la plus appropriée.

- Annexe 1 : Embauche, intégration et maintien en emploi des personnes en situation de handicap : compte-rendu des groupes de discussion

  Le déroulement des discussions s'est fait selon un cadre établi par les spécialistes de Recto Verso. Ce cadre tient compte des critères généralement convenus pour ce type de cueillette d'information. Notamment, les facteurs d'échec et de réussite de la grille d'entrevue ne sont pas repris pour les fins de discussion. Les questions soulevées sont plutôt des questions ouvertes.

- Annexe 2 : Importance moyenne des obstacles et des facteurs de succès pour l'embauche et l'intégration au travail des personnes en situation de handicap

  La présentation des résultats rend compte de l'importance des facteurs par groupe de répondants à la grille d'entrevue : les professionnels, les entreprises privées, les personnes en situation de handicap et les employeurs des organismes à but non lucratif. Bien que l'emphase porte sur les perceptions des employeurs en entreprises privées, il est tout de même intéressant de constater quelques écarts de perception selon ces groupes.

  À noter que la distinction entre les employeurs de l'entreprise privée et des organismes à but non lucratif émane de réalités différentes. Entre autres, les notions de rendement et

de productivité pour les uns versus les missions sociales pour les autres ont amené les spécialistes à faire une analyse différenciée de leurs réponses.

- Annexe 3 : Modélisation du processus d'intégration et de maintien en emploi de personnes en situation de handicap en contexte de PME

  Pierre angulaire des résultats de cette partie du projet, le contenu de l'annexe 3 rend compte de ce qui se dégage de l'ensemble des informations recueillies et traitées. Le modèle facilite la compréhension du processus et pourra être utilisé par les conseillers aux entreprises des Centres locaux d'emploi auprès des employeurs ainsi que dans le cadre d'atelier d'information ou de formation s'adressant à différentes clientèles, notamment des étudiants en gestion des ressources humaines ou des groupes d'employeurs. L'utilisation du modèle vise à exposer comment il est réalisable d'améliorer l'accessibilité à l'emploi de personnes ayant des limitations fonctionnelles.

- Annexe 4 : Pourquoi favoriser l'intégration professionnelle de personnes en situation de handicap : éléments de sensibilisation des employeurs

  La recension des écrits effectuée pour identifier les facteurs d'échec et de réussite a également permis de mieux connaître les opinions des employeurs ayant de l'expérience avec des PSH à leur emploi. Plusieurs de ces opinions étant récurrentes, il a été possible de dégager des caractéristiques favorables pour la sensibilisation des employeurs.

5. Sensibilisation des employeurs

Les éléments de sensibilisation des employeurs (annexe 4) ont alimenté les contenus préparés pour les rencontres d'employeurs visant à promouvoir l'accessibilité à l'emploi des personnes ayant des limitations fonctionnelles.

En plus de présenter globalement le projet, les éléments de sensibilisation ont servi à alimenter les échanges et à faire valoir les aspects positifs de leur embauche. Un document a été préparé et remis lors des rencontres (annexe 5). Les rencontres se sont échelonnées sur deux mois. La durée varie d'une à l'autre selon les disponibilités des employeurs.

Les employeurs ont été sensibilisés aux possibilités de voir autrement les tâches à accomplir et pour lesquelles ils ont de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre. La présentation des services de SEMO Mauricie leur a aussi fait connaître un service pouvant les soutenir. La proposition de recourir aux services d'une conseillère en main-d'œuvre pour évaluer des façons différentes pour améliorer l'accessibilité a fait écho pour certains d'entre eux.

Rencontrer des employeurs directement dans les milieux de travail a nécessité un certain démarchage. Les tableaux 3 et 4 résument les actions effectuées pour atteindre nos objectifs de rencontrer des employeurs, dans leurs entreprises, selon les cibles du projet.

TABLEAU 3 - Planification des rencontres des employeurs en entreprises par SCIAN

Secteurs d'activités	Cibles	Contacts	Visites
31-33 Fabrication	127	17	3
44-45 Commerce de détail	79	17	11
56 Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	14	7	2
81 Autres services, sauf les administrations publiques	6	3	1
11 Agriculture, foresterie, chasse et pêche 23 Construction 41 Commerce de gros 62 Services de garde 72 Hébergement 91 Autres services des administrations publiques locales, municipales et régionales	24	7	5
Total	**250**	**51**	**22**

TABLEAU 4 - Planification des rencontres des employeurs en entreprises par territoire

Territoire des entreprises	Cibles	Contacts	Visites
MRC des Chenaux	40	5	3
MRC Haut Saint-Maurice	40	7	4
MRC de Maskinongé	40	6	5
MRC de Mékinac	40	5	3
Ville de Shawinigan	45	11	5
Ville de Trois-Rivières	45	17	2
Total	**250**	**51**	**22**

En plus des éléments de sensibilisation, les sujets suivants ont été amenés par les 28 personnes rencontrées chez 22 employeurs :

- Difficultés de transport en milieu rural
- Préjugés sur l'honnêteté des personnes handicapées
- Besoins d'une main-d'œuvre formée : agriculture, épicerie
- Ouverture pour combler un poste à temps complet avec deux postes à temps partiel
- Collaboration nouvelle et entente entre employeurs pour partager les travailleurs saisonniers pour répondre aux besoins de main-d'œuvre d'abord mais également par souci de maintenir la main-d'œuvre en région (impact des nouvelles règles de l'assurance-emploi)
- Ouverture pour revoir les tâches favorisant l'accessibilité aux PSH

- Adaptation des postes de travail, transfert des expertises et des connaissances des conseillères en main-d'œuvre de SEMO
- Processus de production du handicap versus l'environnement de travail
- Repenser les procédés de travail
- Soutien à la sensibilisation aux équipes de travail
- Préoccupation quant aux lourdeurs administratives des mesures et programmes pour les employeurs et pour les PSH
- Ouverture pour services en sous-traitance avec les entreprises adaptées ou les OBNL ayant des activités de travail

Tous les échanges ont été de qualité et empreints d'une écoute attentive. Les besoins récurrents de main-d'œuvre amènent effectivement de nouvelles réflexions sur les capacités de travail des PSH. La considération de la rentabilité pour l'entreprise demeure présente ainsi que la fiabilité dans l'exécution des tâches et la responsabilisation. En somme, les besoins sont là, l'ouverture se sent mais un travail de fond doit se poursuivre pour développer les compétences des employeurs et les guider vers l'embauche effective. Les besoins d'accompagnement pour l'intégration et le maintien en emploi sont clairement verbalisés.

De plus, à la suite de démarches effectuées auprès des six Chambres de commerce et d'industrie de la région, un document de sensibilisation (annexe 6) a été transmis à leurs membres respectifs.
Les communautés d'affaires et employeurs de la Mauricie ont été rejoints et sensibilisés via les réseaux sociaux, pour un total de 2247 membres répartis de la façon suivante :

Chambre de commerce et d'industrie du Haut Saint-Maurice	103 membres
Chambre de commerce et d'industrie de Shawinigan	550 membres
Chambre de commerce et d'industrie de Trois-Rivières	616 membres
Chambre de commerce et d'industrie de la MRC de Maskinongé	200 membres
Chambre de commerce de Mékinac	225 membres
Jeune Chambre de commerce de la Mauricie	550 membres

À court terme, mesurer les impacts des visites et de la promotion s'avère peu réaliste. Cependant il est possible de confirmer que des employeurs visités et des participantes et participants aux services d'aide à l'emploi du SEMO ont été mis en contact pour des entrevues.

Depuis le début du projet, le nombre de travailleuses et de travailleurs bénéficiant d'un contrat d'intégration au travail a continué d'augmenter et d'utiliser la totalité du budget régional du programme sans toutefois répondre à la demande réelle. À titre d'exemple, actuellement, 31 personnes sont en attente de disponibilités financières. Certaines sont en emploi et les employeurs attendent un soutien alors que pour d'autres, l'embauche est conditionnelle à l'obtention de ce soutien. Les besoins liés aux limitations des personnes justifient cet état de fait.

6. Promotion

Dans le cadre du projet et autres actions de sensibilisation pour les employeurs et la population en général, la promotion des capacités de travail des personnes handicapées a été réalisée par le biais des façons suivantes :

- Publication d'un cahier spécial dans le quotidien régional Le Nouvelliste, juin 2012, Semaine québécoise des personnes handicapées, 12 pages, dont une complète pour la promotion du projet
- Publireportages sur les sujets des besoins de main-d'œuvre et l'adéquation de la main-d'œuvre disponible dans un hebdo d'un territoire de MRC où il y a peu d'ouverture à l'embauche de personnes ayant des limitations
- Réalisation de capsules vidéo, témoignages d'employeurs et de PSH
- Campagne publicitaire télévisuelle
- Participations à des salons d'emploi
- Développement d'un produit promotionnel original soulignant l'engagement des employeurs à l'égard du maintien en emploi des PSH.

Effectivement, en collaboration avec un organisme ayant pour mission le soutien aux personnes ayant des problématiques de santé mentale, et dont une activité importante est un atelier de vitrail, une création originale a été développée pour souligner l'engagement des employeurs pour le maintien en emploi des PSH. Le concept est un porte-crayon en vitrail, fait à la main par les participantes et participants aux activités de travail. L'objet a été conçu pour qu'il soit visible dans l'entreprise, idéalement sur le bureau de l'employeur ou au secrétariat. Il se veut attrayant afin de susciter la curiosité et donner l'opportunité de dire que des PSH travaillent dans l'entreprise. À titre de reconnaissance et de remerciement, les employeurs ayant participé aux groupes de discussion recevront chacun un porte-crayon.

Par ailleurs, les objectifs visés lors du choix des spécialistes de Recto Verso, eu égard à leur profession en enseignement en administration et gestion des ressources humaines et leurs nombreuses activités professionnelles de soutien à la performance des PME, s'avèrent être

atteints. Effectivement, en cours de projet, le sujet de l'embauche des PSH a fait écho dans certains cours universitaires.

Considérant l'intérêt de soutenir les dirigeants de PME d'une part et la nécessité d'autre part d'enseigner les tendances en GRH, l'acquisition de nouvelles connaissances en matière d'embauche de PSH ainsi que le modèle développé leur donnent les outils nécessaires pour promouvoir l'accessibilité à l'emploi des PSH. Sans compter, qu'ils peuvent également en tenir compte lors de conférences où ils sont invités à titre de spécialistes en attraction et fidélisation de la main-d'œuvre.

7. Conclusion

La mobilisation et la participation d'un nombre significatif de personnes au projet constituent des aspects importants à souligner. L'intérêt pour le sujet de l'amélioration de l'accessibilité à l'emploi pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles a été manifesté autant par les professionnels impliqués concrètement dans cet objectif via la mission de leurs organisations que par les employeurs qui reconnaissent les potentiels de ce groupe de personnes.

Afin de favoriser et soutenir le développement des emplois pour les personnes handicapées, plusieurs outils pourront être utilisés pour soutenir les employeurs dans le développement de leurs compétences. Le modèle permettra d'expliquer le processus facilitant l'embauche et les éléments de sensibilisation serviront à développer un argumentaire favorable basé sur des caractéristiques d'influence reconnues par les employeurs expérimentés en la matière. Les conseillers aux services aux entreprises des CLE et autres intervenants du milieu économique et social pourront dorénavant s'appuyer sur des informations crédibles auprès des employeurs.

La connaissance de l'importance accordée par des employeurs de la Mauricie aux facteurs d'échec et de réussite apporte un éclairage qui pourra être pris en compte pour soutenir les employeurs de la région. Des facteurs tels que mieux connaître les handicaps, préparation de la PSH pour l'intégration d'un nouvel emploi, sensibilisation des superviseurs donnent des indices pour poursuivre le développement du soutien à apporter tant aux employeurs qu'aux travailleuses et travailleurs en situation de handicap.

Autre facteur d'importance élevée, tous les participants au projet insistent sur le soutien des programmes d'aide financière. Les employeurs, plus particulièrement, ont exprimé à plusieurs reprises qu'ils ne sont pas des travailleurs sociaux. Malgré leur volonté, leurs bonnes intentions et leurs besoins de main-d'œuvre, ils estiment qu'ils ne peuvent être des travailleurs sociaux ou spécialistes capables de répondre aux multiples besoins des personnes ayant des besoins particuliers. À cet égard, les besoins de soutien et d'accompagnement sont clairement exprimés.

En somme, l'ouverture à l'embauche de personnes désireuses d'effectuer un retour au travail ou de se maintenir en emploi dans un contexte où les compétences auront préséance sur les limitations est présente. Les enjeux étant mieux connus, le défi pour la suite consiste à poursuivre les objectifs d'intégration et de maintien en emploi des personnes handicapées en se rapprochant le plus possible des facteurs de succès.

ANNEXE 1

EMBAUCHE, INTÉGRATION ET MAINTIEN EN EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP : COMPTE RENDU DES GROUPES DE DISCUSSION

Bruno Fabi, Ph.D., Psychologie organisationnelle

Richard Lacoursière, M.Sc., Gestion des ressources humaines

Avril 2013

ANNEXE 1

TABLEAU A - Obstacles à l'embauche, à l'intégration et au maintien en emploi des personnes en situation de handicap (PSH)

Obstacles	Commentaires recueillis
Accessibilité des lieux de travail pour les personnes avec limitation physique	*« L'importance varie en fonction de la nature du handicap. Il faut distinguer entre déficience intellectuelle et handicap physique ».*
Nature du poste de travail	
Manque de budget pour soutenir les employeurs	– *« Souvent, les budgets ne sont pas disponibles. Les enveloppes budgétaires pour les CIT sont limitées et ne permettent pas de répondre à toutes les demandes. Il y a des listes d'attente ».* – *« Les banques et les Caisses ne sont pas ouvertes aux entreprises d'économie sociale. Il faudrait que le gouvernement accepte de fournir des garanties. Ça nous permettrait de donner du travail à un plus grand nombre de PSH ».*
Complexité des programmes d'aide aux PSH	– Les différents programmes d'aide font en sorte qu'on assiste souvent à un refus d'intégration du marché du travail régulier, dû au fait qu'on perdra l'accès à l'aide sociale ou encore à différents avantages tels que le remboursement des lunettes, des frais dentaires, des médicaments, etc. Cette résistance s'observerait non seulement chez les PSH, mais aussi au sein de leur famille ou de leurs proches. – *« Les gens ne veulent pas perdre leur aide sociale. Il faudrait qu'on leur paie un salaire de beaucoup supérieur au salaire minimum pour que ça devienne intéressant pour eux de travailler à temps plein. C'est démotivant pour eux…Il y a quelque chose de débalancé! »* – *« Moi, j'ai beaucoup de médicaments à payer (90$ par semaine), en plus d'une pension alimentaire…Je ne perdrais rien à m'en aller sur l'aide*

ANNEXE 1

	sociale. » – « *Les salaires offerts aux PSH sont toujours au salaire minimum.* » – « *Certains acceptent de participer à des stages uniquement pour toucher une prime qui y est rattachée. Mais ils ne veulent pas poursuivre plus longtemps le travail* ». – On constate le même genre de problème avec les prestations de CSST : «*On m'a fixé un salaire que je peux gagner sans que ça affecte mes prestations. Mais si j'ai une augmentation qui fait en sorte que je dépasse le niveau de salaire fixé, ça va réduire ma prestation de CSST et en cas de rechute ou d'incapacité de ma part, ils ne reviendront jamais au niveau initial de prestations. Je devrai assumer une perte…* » Ainsi, le fait d'accepter une augmentation comporte un «risque» qu'on préfère ne pas prendre. – « *Peut-être serait-il préférable d'adopter une comptabilité annuelle des revenus de la PSH plutôt que de les calculer sur une base hebdomadaire ou mensuelle ? Ça pourrait permettre d'éviter certaines coupures de prestations* ». – « *Les programmes ne sont pas suffisamment développés. Par exemple, les individus qui ont un Q.I. entre 70 et 90 sont très lents, même s'ils ne sont pas considérés handicapés. Il faudrait peut-être songer à aider les employeurs pour intégrer cette clientèle.* » – « *Il y a trop d'organismes qui interviennent…beaucoup trop de critères qui régissent beaucoup trop de programmes*. » – « *Le gouvernement devrait réduire la paperasse des employeurs, simplifier les choses. Il y a des critères qui sont lourds, des rapports à faire, etc*. »

ANNEXE 1

Difficulté d'assurer la transition entre l'emploi en entreprise adaptée et l'emploi sur le marché libre	– « *Il faudrait songer à mettre en place un support financier qui facilite la transition entre les emplois en milieu adapté et les emplois sur le marché libre. Les employés qui font cette transition ont besoin d'un accompagnement temporaire.* »
Manque d'information des employeurs (programmes d'aide)	– On constate un manque d'information relative aux programmes d'aide. Mais on ne veut pas trop publiciser les programmes parce qu'on ne dispose pas d'un budget suffisant pour répondre aux demandes. – On constate aussi un manque d'information générale des employeurs, par exemple en ce qui concerne les troubles envahissants du développement (TED). – « *Le gouvernement a un rôle à jouer pour convaincre l'employeur d'embaucher et d'intégrer les PSH.* » – « *Les employeurs sont parfois «tannés» d'être sollicités pour l'embauche de PSH.* »
Malaise face aux PSH	
• Malaise face à l'inconnu (situation inhabituelle)	
• Focus sur le handicap plutôt que l'individu	
• Difficulté de communication	
Craintes des employeurs à différents égards	
• Compétences, connaissances des PSH	– « *Beaucoup de chemin a été fait concernant l'employabilité des PSH, mais il en reste encore beaucoup à faire.* » – « *Il faut commencer à suivre les PSH dès le primaire et le secondaire. C'est un investissement qui en vaut la peine.* » – « *Les PSH sont souvent moins scolarisées.* »

ANNEXE 1

• Coûts associés à l'embauche	– *« Certains employeurs ont des réticences à intégrer des PSH ou refusent de les syndiquer. »* – *« Il faudrait que les employeurs acceptent de donner accès aux assurances collectives. »*
o Aménagements physiques des lieux	
o Adaptation des technologies (postes de travail, ergonomie)	– *« Moi, j'avais besoin d'un siège ergonomique et il a fallu beaucoup de temps avant de l'avoir…J'ai même eu le temps de perdre mon emploi ! »* – *«Là où je travaille, ils ont refait tout l'édifice et ils ont 'oublié' d'adapter mon bureau…Ils auraient pu me consulter…»*
o Pertes en productivité	– *«Une médication régulière peut avoir pour effet de diminuer le rendement au travail…Mais mon employeur tolère cette situation…»* – Certains employeurs affirment que dans leur entreprise, les personnes présentant une déficience intellectuelle sont considérées comme des employés « en surplus », de sorte que si ces personnes doivent s'absenter ou si elles sont moins productives par moments, les autres employés ne se retrouvent pas en surcharge de travail. D'autres employeurs, par contre, disent ne pas avoir suffisamment de marge de manœuvre pour considérer que ces employés sont « en surplus » et ne pourraient tout simplement pas se permettre de les embaucher s'ils devaient les considérer comme tel (en surplus).»
o Pertes en qualité	
o Davantage d'encadrement ou de supervision	– *« Les PSH demandent parfois beaucoup d'encadrement, surtout dans les périodes où elles rencontrent des défis personnels… Il faut parfois aussi gérer certains aspects de leur vie personnelle, par exemple en s'assurant qu'ils prennent bien leurs médicaments. »* – *« Les besoins d'encadrement vont en montagnes russes. Après plusieurs années le maintien est plus difficile. »* – *« Il importe de faire la différence entre les personnes ayant des limitations physiques et celles ayant des limitations intellectuelles. Les exigences ne sont*

ANNEXE 1

	pas les mêmes et il est beaucoup plus difficile de gérer un employé avec un handicap intellectuel qu'un employé avec un handicap physique. » – « *Les personnes présentant une déficience intellectuelle demandent beaucoup plus d'encadrement et de suivi et il peut s'avérer plus difficile de les intégrer dans une équipe de travail, à cause notamment de variations importantes dans leur humeur et dans leur niveau de productivité.* » – « *Il faut vouloir! Ça demande beaucoup de temps et d'implication et il faut que l'employeur y mette du sien.* » – « *Les interventions de suivi effectuées par SEMO sont très importantes. C'est un levier essentiel pour les employeurs. Le fait d'avoir une tierce personne (*conseillère SEMO*) permet de mieux encadrer la PSH et de mieux intervenir auprès d'elle.* » – « *La gestion d'une PSH est du cas par cas.* »
○ Davantage de formation	
○ Risques accrus d'accidents de travail et de problèmes de sécurité	– « *Certaines compagnies d'assurances font de la discrimination lorsque vient le temps d'assurer des employés handicapés.* » – « *Il faut veiller à limiter les risques, par exemple en leur confiant un travail répétitif.* » – « *Les tâches répétitives sont rassurantes, sécurisantes.* »
○ Risques de litiges en vertu des lois ou Chartes des droits	
• Modification des horaires de travail	
• Réactions des autres	
○ Superviseurs	
○ Collègues de travail	– « *Lorsqu'on souhaite intégrer une PSH dans l'entreprise, il est important de rencontrer et d'informer les employés à l'avance pour qu'ils comprennent bien la situation et qu'ils soient en mesure de faire en sorte que la PSH se sente*

ANNEXE 1

	acceptée dans le groupe. » – « *Une PSH dans une équipe peut apporter une valorisation aux autres employés* (participation sociale). » – « *C'est délicat d'intégrer une PSH dans une équipe de travail. Certains sont difficiles à gérer et leur excès d'anxiété incommode parfois les collègues de travail.* » – «*Les PSH ne sont pas toujours acceptées facilement par les autres employés...Surtout lorsque les emplois se font rares.*» – «*Avec les années, les collègues oublient les besoins particuliers des PSH.*» – « *Les collègues ne veulent pas toujours aider si cela nuit à leur productivité, leur rendement.* » – «*Les collègues voient une iniquité dans l'attribution et l'exécution des tâches.*»
○ Clients	– « *Les relations avec les clients ne sont pas toujours évidentes.* » – « *Dans les entreprises de services, comme par exemple en restauration, certains clients se montrent parfois incommodés par la présence d'une PSH. Les gens ne sont pas tous ouverts à ça.*»
○ Syndicat	– « *Il faut sensibiliser davantage les syndicats qui bloquent parfois l'intégration des PSH.* »
• Peur de l'inconnu	
○ Méconnaissance des besoins des PSH en matière de support (manque d'expertise)	– « *L'employeur se sent démuni quand il ne sait pas quoi faire dans des situations plus difficiles.* » – « *Les employeurs ne connaissent pas suffisamment les soutiens techniques disponibles.* »
○ Préjugés de toutes sortes (attitudes	– « *Plus une PSH monte dans la hiérarchie et plus il y a de préjugés à son*

ANNEXE 1

négatives, mythes)	*égard.* »
Pratiques de GRH non adaptées	
• Processus d'embauche difficile	
• Accessibilité des offres d'emploi (affichage)	
• Rigidité (descriptions de tâches, exigences)	
• Outils de recrutement et sélection non adaptés	
• Convention collective	– « *C'est plus facile lorsqu'il n'y a pas de syndicat*. »
Nature du handicap	– « *Il faut trouver des emplois qui conviennent bien aux limitations intellectuelles que présentent certaines PSH.* » – « *Les exigences d'encadrement doivent être raisonnables.* »
Incitatifs financiers insuffisants	– « *Le maintien en emploi à long terme est plus difficile (% CIT).* » – « *Le gouvernement doit stimuler les employeurs*. »
Comportement auto-limitatif de la PSH	– « *La mentalité est : pourquoi aller travailler ?* » – « *Les PSH s'empêchent d'aller sur le marché du travail de peur de perdre les acquis de l'aide sociale*. » – « *Il faut sensibiliser aussi les familles.* » – « *On manque d'information sur les services du SEMO*. »

ANNEXE 1

TABLEAU B - Facteurs de succès pour l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi de PSH

Facteur de succès	Commentaires recueillis
• Collaboration entre les acteurs	
• Interaction, concertation et réseautage entre les organismes intervenant auprès des PSH	– L'interaction et le réseautage entre les organismes serait à développer. Le processus d'intégration au travail pourrait s'en trouver amélioré.
• Interaction entre tous les acteurs (PSH, organismes socio-économiques, communauté, employeurs)	– «*Pour moi (employé), le contact avec la conseillère du SEMO est très important…*» – «*Mon employeur a augmenté ma charge de travail et n'en a parlé à personne (du SEMO). Je me suis retrouvé avec trop d'heures et des charges trop lourdes à transporter…Je suis maintenant en arrêt de travail.*» – «*Moi, je n'étais pas au courant qu'il existait un programme de réintégration en emploi…C'est à force de faire des démarches que j'ai appris l'existence du SEMO.*» – «*Moi, mon employeur connaissait l'existence du SEMO et il m'a facilité la tâche. Il me laisse beaucoup de latitude pour gérer mon horaire…*»
Sensibilisation des employeurs au fait que :	
• Les PSH peuvent s'avérer une solution à leur problème de pénurie de main-d'œuvre	
• Les PSH s'avèrent souvent des employés très loyaux, engagés, productifs, habiles à résoudre des problèmes de	– « *Les PSH sont des employés très motivés, surtout si on les encourage un tant soit peu…* »

toutes sortes et à innover	– « *Les PSH ont souvent de grandes qualités : ponctualité, fiabilité, minutie, etc.* » – « *Chez nous, il y a un employé ayant un handicap physique qui s'avère un très bon employé. Ça fait déjà plusieurs années que nous l'avons embauché. Il n'a pas voulu se retirer lorsqu'il a eu 65 ans. Il en a maintenant 67 et il travaille toujours pour nous, à raison de 4 jours semaine. Il ne veut pas partir.* » – « *La présence de PSH peut devenir un facteur d'influence positive sur la motivation des collègues.* » – « *Il faut le dire aux employeurs : Un employé handicapé, c'est un employé qui va être fidèle et qui va être profitable.* » – « *Les PSH sont des employés très loyaux et dévoués.* » – « *Ce sont des gens très engagés et attachants. C'est une très belle expérience du point de vue humain.* »
• Le fait d'embaucher et de maintenir en emploi des PSH peut contribuer à créer ou renforcer une image positive de l'employeur auprès de la communauté, voire même lui attirer de nouveaux clients	– « *C'est une forme d'engagement social.* »
Accompagnement de l'employeur et de l'employé (PSH) avant, pendant et après l'embauche	
• Programmes d'aide aux employeurs offerts par des organismes externes (p. ex., SEMO) afin de les assister dans le processus d'embauche, d'intégration, et de maintien emploi : services de consultation et de support en analyse des emplois, adaptation des postes de travail, support aux PSH, etc.)	– « *Le suivi en emploi est très important.* » – « *La formation au début, à l'arrivée à l'emploi est un facilitateur* »

ANNEXE 1

• Programmes d'aide financière visant à compenser les pertes subies par les employeurs embauchant des PSH : compensation pour perte de productivité, aménagements physique des lieux, achat d'équipements spécialisés, etc.	– « *Qu'on soit un OSBL ou une entreprise privée, le nerf de la guerre c'est l'argent ! C'est pour ça qu'il faut que quelqu'un compense la perte de productivité…La logique de conscience sociale, ça vient après…* » – « *Le support financier (CIT) est très aidant.* » – « *Les CIT permettent de maintenir la rentabilité.* » – «*J'ai une personne handicapée à mon emploi mais j'ai besoin de l'aide financière du SEMO pour la maintenir en poste.*» – « *Certains employés souffrant de déficience demandent beaucoup de temps d'encadrement…Ce serait impensable de les embaucher sans une certaine compensation financière.* » – « *Pour que l'intégration d'une PSH fonctionne bien dans une PME, il faut que ce soit sans coûts pour l'entreprise, ni en productivité, ni en encadrement…Plusieurs PME sont tout juste au seuil de rentabilité.* »
• Préparation adéquate de la PSH à son nouvel emploi	– « *Il est important de développer les habiletés des PSH pour qu'elles soient mieux préparées à l'emploi. Les plateaux de travail, tant pour les étudiants que pour adultes, sont utiles à cet égard.* » – « *Une intégration planifiée influence sa réussite.* » – «*Moi, j'aurais aimé pouvoir bénéficier d'une intégration graduelle, d'une période d'adaptation…*» – «*Quand j'ai intégré mon emploi, j'ai dû apprendre sur le tas*!» – «*Chez nous, on travaille avec des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale. Le milieu est très important pour*

ANNEXE 1

	elles…Elles ont plus de facilité dans une petite organisation…» – *«C'est plus facile de les intégrer dans un petit groupe, dans un petit milieu de travail...C.est plus rassurant pour eux…»*
• Bonne communication entre l'employeur et les organismes d'aide et de support : réaction rapide en cas de problème	– *« La communication entre l'employeur et les organismes d'aide est importante, tout comme la communication entre l'employeur et la PSH à son emploi.* »
• Sensibilisation du superviseur aux particularités de la PSH embauchée (p. ex., façon de communiquer et d'interagir avec une personne souffrant d'une déficience intellectuelle ou d'un trouble envahissant du développement)	– *« Il est important que le superviseur ait un «mode d'emploi» individualisé pour chacun des employés présentant une déficience intellectuelle (DI), un trouble envahissant du développement (TED) ou toute autre difficulté.* » – *«Les PSH ont besoin d'être valorisées. Il faut les gérer en fonction de ça.»* – *«Ce sont des personnes qui ont besoin d'être rassurées. Ça demande parfois beaucoup d'énergie.»*
Pouvoir référer à des modèles de réussite (p. ex., d'autres employeurs qui embauchent des PSH)	
Existence d'un programme de mentorat entre employeurs qui embauchent ou qui souhaiteraient embaucher des PSH	– *«Il serait intéressant d'avoir un programme de mentorat qui permette aux employeurs d'échanger entre eux sur leurs expériences d'embauche de PSH.»*
Avoir déjà à son emploi des PSH	– *« La PSH qui est déjà en emploi peut servir de «coach» aux autres PSH.* » – *«Plus il y a de personnes handicapées intégrées en emploi, plus ça favorise qu'il y en ait d'autres.»* – *«C'est plus facile quand on a plusieurs PSH…»*

ANNEXE 1

Sensibilisation régulière des employés et du syndicat à la responsabilité sociale de chacune des parties prenantes de l'entreprise eu égard à l'intégration au travail des PSH	– *«Il faut en parler aux syndicats. Ils ont besoin d'être sensibilisés.»*
Avoir une expertise (à l'interne) en intervention avec les PSH	
Avoir une « personne référence », un « parrain » pour la PSH en milieu de travail	– *«Chez nous, il y avait un programme 'Tremplin' et c'est une personne handicapée qui agissait comme coach pour toutes les autres… Ça été une expérience extraordinaire qui a duré quinze ans…»*
Croyance de l'employeur en la responsabilité sociale de l'entreprise	– *«L'employeur a un devoir envers les PSH. Il doit veiller à leur assurer une bonne intégration au travail».* – *« L'embauche de PSH apporte une valorisation à l'employeur. »* – *« La fierté d'avoir un travail et d'être autonome, c'est important pour les personnes handicapées. »*
Culture d'ouverture à la diversité	– *« Chez certains employeurs, ça peut représenter tout un défi… Il n'y a même pas de «culture» tout court! »*
Leadership et engagement de la direction	
Système de GRH adapté à l'embauche et l'intégration des PSH	
• Emplois conçus en fonction des compétences de l'individu plutôt qu'à partir de descriptions de tâches (pour assurer le fit « individu-emploi »)	– *« La PSH fait le travail selon ses capacités. »*
• Politiques et pratiques de GRH adaptées à la gestion de la diversité et tenant compte des besoins individuels particuliers de certaines catégories d'employés (p. ex., conciliation travail - vie personnelle)	

ANNEXE 1

• Disposer d'une politique de gestion du handicap (tant pour l'embauche de nouveaux employés que pour le maintien en emploi d'employés subissant un accident de travail)	– « *Les PSH ont besoin d'accompagnement pour progresser.* »
Personnel de l'entreprise habilité à superviser ou à travailler avec des PSH (sensibilisation, information et formation)	
Agir de la même façon avec les PSH qu'avec tous les autres employés (sauf quand la situation exige que l'on agisse différemment)	– « *La société doit changer.* » – « *La sensibilisation de la société est importante.* »

ANNEXE 2

IMPORTANCE MOYENNE DES OBSTACLES ET DES FACTEURS DE SUCCÈS POUR L'EMBAUCHE ET L'INTÉGRATION AU TRAVAIL DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Bruno Fabi, Ph.D., Psychologie organisationnelle

Richard Lacoursière, M.Sc., Gestion des ressources humaines

Avril 2013

ANNEXE 2

TABLEAU C - Importance moyenne des obstacles perçus

		Importance perçue (moyenne) des différents obstacles[1]				
		Tous *n*=73	Pros *n*=14	Privé *n*=30	PSH *n*=14	OBNL n=15
OBSTACLES	**NATURE DE L'OBSTACLE**					
Contexte économique	Les besoins de main-d'œuvre varient en fonction du contexte économique. Il est plus difficile pour les PSH de trouver du travail en période de chômage élevé.	4,4	4,0	4,3	**5,0**	4,2
Accessibilité des lieux de travail pour les personnes avec limitation physique	Obstacles architecturaux (p. e., design inadéquat pour chaises roulantes, absence d'ascenseurs, stationnement non adapté pour véhicules spéciaux)	4,5	4,5	4,3	4,5	4,8
Nature du poste de travail	L'adaptation de certains postes serait trop onéreuse	4,4	4,8	4,3	4,2	4,8
Manque de budget pour soutenir les employeurs	Budget insuffisants ou inexistants	4,2	4,3	3,8	4,5	4,8
Complexité des programmes d'aide aux PSH	Dans certains cas, il s'avère désavantageux pour les PSH de travailler à temps plein (p. ex., réduction des prestations associées à différents programmes d'aide)	3,8	3,8	3,4	4,1	4,2
Difficulté d'assurer la transition entre l'emploi en entreprise adaptée et l'emploi sur le marché libre	Absence de mesures d'accompagnement et de support financier à l'employeur pour faciliter la période de transition et d'adaptation d la PSH à son au nouveau milieu de travail	3,8	4,8	3,5	3,8	4,1
Manque d'information des employeurs (programmes d'aide)	L'employeur ne connaît pas ou connaît mal les programmes d'aide visant à faciliter l'embauche et l'intégration de PSH	4,8	4,8	4,7	**5,1**	4,6
Malaise face aux PSH						
• Malaise face à l'inconnu (situation inhabituelle)	On se sent mal à l'aise en présence d'une PSH	3,3	4,4	3,3	2,4	3,0
• Focus sur le handicap plutôt que l'individu	Tendance à voir le handicap plutôt que la personne et ses compétences	3,4	4,9	3,3	2,9	3,0
• Difficulté de communication	On ne sait pas comment interagir avec les PSH	3,4	4,5	3,2	2,6	3,7

1 = Très faible importance 2 = Faible importance 3 = Assez faible importance 4 = Assez forte importance 5 = Forte importance 6 = Très forte importance

ANNEXE 2

		Tous *n*=73	Pros *n*=14	Privé *n*=30	PSH *n*=14	OBNL *n*=15
Craintes des employeurs à différents égards						
• Compétences, connaissances des PSH	On craint que les qualifications (expérience, aptitudes compétences) ne soient pas appropriées pour le poste	3,8	4,7	3,7	3,4	3,7
• Coûts associés à l'embauche		4,1	4,1	3,9	3,0	**5,0**
○ Aménagements physiques des lieux	On craint des coûts élevés d'aménagement des lieux (p. ex., toilettes, signalisation)	3,7	4,2	3,4	3,8	3,9
○ Adaptation des technologies (postes de travail, ergonomie)	On craint des coûts élevés d'achat d'équipements spécialisés (aménagement des postes de travail)	3,8	4,1	3,6	3,8	4,1
○ Pertes en productivité	On craint que le handicap puisse nuire à la productivité	4,4	**5,2**	4,2	3,9	4,4
○ Pertes en qualité	On craint que la qualité des produits ou des services soit compromise à cause du handicap	3,8	4,8	3,8	2,9	3,9
○ Davantage d'encadrement ou de supervision	On croit que la PSH demandera davantage de supervision, ce qui occasionnera des pertes de temps pour l'organisation	4,5	**5,0**	4,8	3,6	4,3
○ Davantage de formation	On croit que la PSH nécessitera davantage de formation	4,1	4,3	4,4	3,5	4,0
○ Risques accrus d'accidents de travail et de problèmes de sécurité	On croit que la PSH pourrait être davantage sujette à subir ou à occasionner des accidents de travail	3,8	4,5	3,8	3,4	3,7
○ Risques de litiges en vertu des lois ou Chartes des droits	On craint des problèmes légaux en cas de licenciement ou de congédiement (discrimination)	3,4	3,8	3,1	3,7	3,4
Modification des horaires de travail	On croit que la modification des horaires occasionnera des problèmes (contre-productifs) d'organisation du travail	3,5	4,2	3,3	3,1	3,4
Réactions des autres	Certains membres de l'organisation pourraient avoir des réactions négatives face à certains handicaps	3,5	4,4	3,3	3,2	3,4
• Superviseurs	On croit que les superviseurs seraient inaptes à diriger une PSH	3,1	4,2	3,0	2,5	3,2
• Collègues de travail	On craint les réactions négatives des collègues de travail (p. ex., ralentissement de la cadence, travail d'équipe)	3,3	4,5	3,1	2,7	3,5
• Clients	On craint les réactions négatives des clients (p. ex., qualité des produits ou des services)	3,3	4,0	3,3	2,5	3,3
• Syndicat	Les employés syndiqués pourraient croire que l'embauche de PSH vise à profiter d'une main-d'œuvre à bas prix.	3,5	3,3	3,6	3,6	3,3

ANNEXE 2

		Tous *n*=73	Pros *n*=14	Privé *n*=30	PSH *n*=14	OBNL *n*=15
Peur de l'inconnu		3,6	4,0	3,5	2,0	4,2
• Méconnaissance des besoins des PSH en matière de support (manque d'expertise)	On craint de ne pas savoir comment agir ou réagir en cas de problème avec les PSH (p. ex., troubles mentaux)	4,1	**5,1**	3,8	3,5	4,4
• Préjugés de toutes sortes (attitudes négatives, mythes)	Des préjugés et des stéréotypes peuvent biaiser les décisions relatives à l'embauche ou au maintien en emploi des PSH	3,8	4,7	3,5	3,6	3,8
Pratiques de GRH non adaptées						
• Processus d'embauche difficile	On craint que le processus d'embauche soit complexe et délicat (légalement)	3,3	3,4	2,0	3,4	3,3
• Accessibilité des offres d'emploi (affichage)	Site Internet ou autres modes d'affichage non adaptés aux PSH	3,3	3,9	3,0	3,4	3,6
• Rigidité (descriptions de tâches, exigences)	Descriptions de tâches ou profils d'exigences trop rigides et ne tenant pas compte des possibilités d'adaptation	3,5	4,2	3,1	3,4	3,9
• Outils de recrutement et sélection non adaptés	Outils non conçus pour les PSH (Site internet, tests psychométriques, etc.)	3,3	4,2	3,1	2,8	3,6
• Convention collective	L'application des conventions collectives constitue parfois un obstacle à l'intégration en emploi des personnes handicapées (p. ex., dans les cas de supplantation d'une PSH occupant un poste de travail adapté et pour qui il n'existerait pas d'autre poste pouvant être adapté).	3,6	4,2	3,5	3,0	4,1
Nature du handicap	Certains handicaps peuvent avoir un effet négatif plus ou moins prononcé selon qu'il s'agit d'un handicap visible ou non visible ; physique ou mental ; temporaire, permanent ou progressif (évolutif) ; d'un handicap nuisant au flux des communications avec les autres membres de l'organisation ou encore d'un handicap présentant un aspect répulsif (p. ex., personne défigurée) ou dangereux (p. ex., troubles mentaux, SIDA).	4,3	4,8	4,2	3,5	**5,1**
Incitatifs financiers insuffisants (pour les employeurs)	Manque d'incitatifs financiers pour les employeurs	4,2	4,4	3,9	4,4	4,3
Comportement auto-limitatif de la PSH	Certaines PSH se perçoivent elles-mêmes comme étant limitées dans leurs capacités (faible estime de soi, faible confiance)	4,1	3,8	4,1	3,9	4,6

ANNEXE 2

TABLEAU D – Importance moyenne des facteurs de succès

	Importance perçue (moyenne) des différents facteurs de succès[2]				
	Tous *n* =73	Pros *n* =14	Privé *n* =30	PSH *n* =14	OBNL *n* =15
FACTEURS DE SUCCÈS					
Collaboration entre les acteurs					
• Interaction, concertation et réseautage entre les organismes intervenant auprès des PSH	4,3	**5,3**	4,2	4,2	4,5
• Interaction entre tous les acteurs (PSH, organismes socio-économiques, communauté, employeurs)	4,7	**5,6**	4,5	4,3	4,5
Sensibilisation des employeurs au fait que **:**					
• Les PSH peuvent s'avérer une solution à leur problème de pénurie de main-d'œuvre	4,4	**5,0**	4,2	4,3	4,4
• Les PSH s'avèrent souvent des employés très loyaux, engagés, productifs, habiles à résoudre des problèmes de toutes sortes et à innover	4,8	**5,2**	4,6	5,4	4,5
Le fait d'embaucher et de maintenir en emploi des PSH peut contribuer à créer ou renforcer une image positive de l'employeur auprès de la communauté, voire même lui attirer de nouveaux clients	4,3	**5,1**	3,8	4,5	4,3
Accompagnement de l'employeur et de l'employé					
• Programmes d'aide aux employeurs offerts par des organismes externes (p. ex., SEMO) afin de les assister dans le processus d'embauche, d'intégration et de maintien emploi : services de consultation et de support en analyse des emplois, adaptation des postes de travail, support aux PSH, etc.)	**5,2**	**5,7**	**5,0**	**5,3**	**5,4**
• Programmes d'aide financière visant à compenser les pertes subies par les employeurs embauchant des PSH : compensation pour perte de productivité, aménagements physique des lieux, achat d'équipements spécialisés, etc.	**5,4**	**5,4**	**5,5**	**5,5**	**5,1**
• Préparation adéquate de la PSH à son nouvel emploi	**5,1**	4,5	**5,3**	**5,1**	4,9

1 = Très faible importance 2 = Faible importance 3 = Assez faible importance 4 = Assez forte importance 5 = Forte importance 6 = Très forte importance

ANNEXE 2

	Tous *n* =73	Pros *n* =14	Privé *n* =30	PSH *n* =14	OBNL *n* =15
• Bonne communication entre l'employeur et les organismes d'aide et de support : réaction rapide en cas de problème	**5,2**	**5,3**	**5,3**	**5,1**	**5,2**
• Sensibilisation du superviseur aux particularités de la PSH embauchée (p. ex., façon de communiquer et d'interagir avec une personne souffrant d'une déficience intellectuelle ou d'un trouble envahissant du développement)	**5,2**	4,8	**5,2**	**5,8**	**5,4**
Pouvoir référer à des modèles de réussite (p. ex., d'autres employeurs qui embauchent des PSH)	4,8	**5,1**	4,6	**5,2**	4,6
Existence d'un programme de mentorat entre employeurs qui embauchent ou qui souhaiteraient embaucher des PSH	4,3	4,0	4,0	4,9	4,4
Avoir déjà à son emploi des PSH	4,7	**5,1**	4,4	4,8	4,9
Sensibilisation régulière des employés et du syndicat à la responsabilité sociale de chacune des parties prenantes de l'entreprise eu égard à l'intégration au travail des PSH	4,6	4,3	4,3	**5,0**	**5,0**
Avoir une expertise (à l'interne) en intervention avec les PSH	4,0	**5,0**	3,6	4,5	3,9
Avoir une « personne référence », un « parrain » pour la PSH en milieu de travail	4,2	4,5	4,0	4,6	4,3
Croyance de l'employeur en la responsabilité sociale de l'entreprise	4,7	4,7	4,7	4,6	4,9
Culture d'ouverture à la diversité	4,7	4,9	4,5	**5,3**	4,8
Leadership et engagement de la direction	4,9	4,8	4,8	4,9	**5,1**
Système de GRH adapté à l'embauche et l'intégration des PSH	**5,0**	**5,9**	4,7	**5,0**	**5,1**
• Emplois conçus en fonction des compétences de l'individu plutôt qu'à partir de descriptions de tâches (pour assurer le fit « individu-emploi »)	**5,0**	4,9	4,9	**5,1**	**5,0**

ANNEXE 2

• Politiques et pratiques de GRH adaptées à la gestion de la diversité et tenant compte des besoins individuels particuliers de certaines catégories d'employés (p. e., conciliation travail - vie personnelle)	4,7	4,9	4,4	**5,1**	4,5
○ Disposer d'une politique de gestion du handicap (tant pour l'embauche de nouveaux employés que pour le maintien en emploi d'employés subissant un accident de travail)	4,5	**5,1**	4,1	**5,0**	4,4
Personnel de l'entreprise habilité à superviser ou à travailler avec des PSH (sensibilisation, information et formation)	**5,1**	**5,4**	**5,0**	4,8	**5,4**
Agir de la même façon avec les PSH qu'avec tous les autres employés (sauf quand la situation exige que l'on agisse différemment)	**5,1**	4,8	**5,1**	**5,1**	**5,3**

ANNEXE 3

MODÉLISATION DU PROCESSUS D'EMBAUCHE, D'INTÉGRATION ET DE MAINTIEN EN EMPLOI DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

EN CONTEXTE DE PME

Bruno Fabi, Ph.D., Psychologie organisationnelle

Richard Lacoursière, M.Sc., Gestion des ressources humaines

Avril 2013

ANNEXE 3

Avril 2013

MODÉLISATION DU PROCESSUS D'EMBAUCHE, D'INTÉGRATION ET DE MAINTIEN EN EMPLOI DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP EN CONTEXTE DE PME

Dans le cadre du projet *L'accessibilité à l'emploi pour un capital humain riche de potentiels et le développement des compétences des employeurs : Une intervention significative en Mauricie pour les personnes handicapées*, le mandat confié à Recto Verso Inc. prévoyait, entre autres extrants, l'élaboration d'un modèle générique d'intégration et de maintien en emploi des personnes en situation de handicap (PSH) qui soit simple d'utilisation et applicable dans les petites entreprises ne bénéficiant pas des services d'une personne spécialisée en gestion des ressources humaines (GRH).

D'excellents guides et outils ont déjà été produits par des organismes soucieux de faciliter l'intégration au travail de PSH. Le guide de gestion à l'intention des employeurs intitulé *La gestion de la diversité, une opportunité à saisir*[3], constitue un exemple récent de ces outils. Bien qu'ils aient le mérite d'être exhaustifs en matière de pratiques exemplaires, ces outils font le plus souvent appel à une démarche bien structurée et nécessitant des ressources dont la plupart des PME ne disposent pas. Ainsi, les dirigeants de PME assument souvent eux-mêmes la gestion des ressources humaines et plusieurs ne disposent d'aucune personne ressource à l'interne pour les assister dans cette fonction. Des activités de GRH de base comme par exemple l'analyse des emplois et la rédaction de descriptions de tâches sont très souvent inexistantes dans les PME et le processus de dotation (recrutement et sélection) y est souvent réduit à sa plus simple expression, comme par exemple une brève entrevue avec le propriétaire-dirigeant. Ce sont là quelques-unes des raisons qui font en sorte

[3] *La gestion de la diversité, une opportunité à saisir*. Guide de gestion produit par le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre pour personnes handicapées (CAMO) et Kéroul. Commission des partenaires du marché du travail, Québec, 2011.

que les guides et outils visant à favoriser l'intégration au travail de PSH peuvent s'avérer difficilement applicables en contexte de PME. D'où l'intérêt, croyons-nous, de proposer un outil qui tienne compte davantage des ressources financières limitées et de la faible expertise des PME en matière de GRH.

Le modèle d'embauche, d'intégration et de maintien en emploi que nous proposons plus loin résulte d'une démarche ayant consisté d'abord en une recension de la documentation académique et professionnelle relative à l'intégration au travail de PSH, puis à une collecte de données quantitatives et qualitatives réalisée auprès de propriétaires et dirigeants de PME embauchant des PSH, de travailleurs handicapés (PSH), d'organismes à but non lucratif (OBNL) employeurs de PSH et d'intervenants professionnels. Tant les données quantitatives que les données qualitatives recueillies lors de groupes de discussion et de certaines entrevues individuelles nous ont permis de constater certains obstacles importants perçus par les dirigeants de PME. Ainsi, les dirigeants de PME disent :

- Manquer d'information sur les programmes visant à favoriser l'embauche et l'intégration au travail de PSH
- Éprouver des craintes relatives aux coûts d'adaptation physique des lieux et d'adaptation des postes de travail
- Craindre des pertes au niveau de la productivité
- Devoir investir dans la formation des PSH

Lorsqu'on les questionne sur les facteurs facilitant l'embauche et l'intégration au travail des PSH, par ailleurs, les dirigeants de PME identifient les services d'accompagnement de l'employeur et de l'employé comme étant le principal facteur de succès. Plus précisément, les dirigeants de PME perçoivent comme particulièrement importants :

- Les programmes d'aide aux employeurs offerts par des organismes externes (p. ex., SSMO-PH) afin de les assister dans le processus d'embauche,

d'intégration et de maintien emploi (services de consultation et de support en analyse des emplois, adaptation des postes de travail, support aux PSH, etc.)

- Les programmes d'aide financière visant à compenser les pertes subies par les employeurs embauchant des PSH : compensation pour perte de productivité, aménagements physique des lieux, achat d'équipements spécialisés, etc.
- La préparation adéquate de la PSH à son nouvel emploi
- Une bonne communication entre l'employeur et les organismes d'aide et de support : réaction rapide en cas de problème
- La sensibilisation du superviseur aux particularités de la PSH embauchée (p. ex., façon de communiquer et d'interagir avec une personne souffrant d'une déficience intellectuelle ou d'un trouble envahissant du développement)

Il ressort clairement de ce qui précède que les employeurs ont besoin d'être mieux informés relativement à l'embauche et l'intégration au travail des PSH et surtout, qu'ils ont besoin d'accompagnement et de support tout au long du processus d'embauche et d'intégration et ce, tant du point de vue financier que du point de vue de l'expertise. C'est donc en amont des activités d'embauche et d'intégration que devrait se concentrer initialement un programme visant à favoriser l'embauche de PSH dans des PME de la Mauricie. Plus précisément, un tel programme doit viser d'abord à :

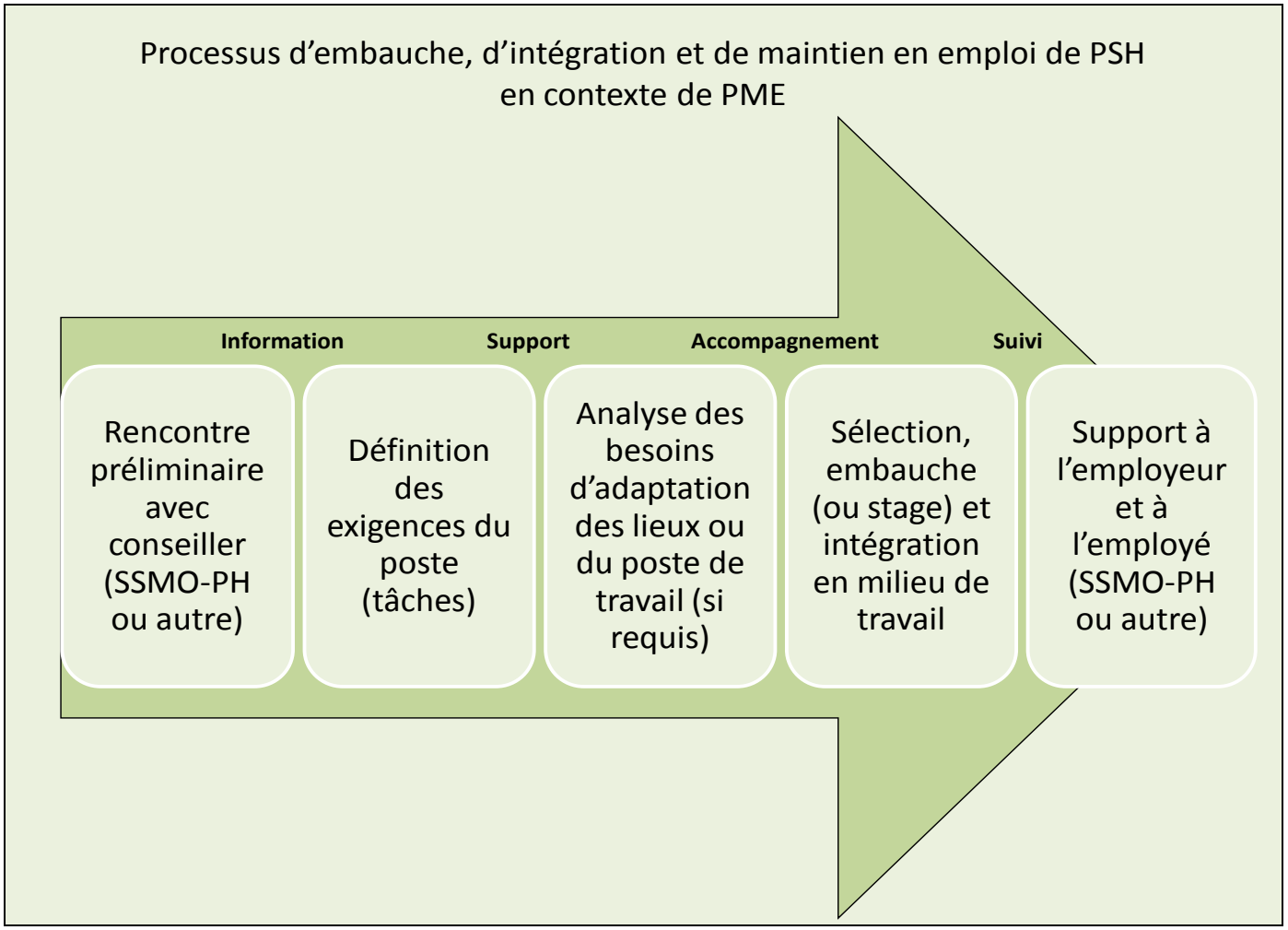
- sensibiliser les dirigeants de PME à l'existence de mesures d'aide technique et financière facilitant l'intégration en emploi, de façon à contrer les obstacles perçus (coûts d'adaptation des lieux physiques et des postes de travail, perte de productivité)
- assister les dirigeants dans leur analyse des besoins : analyse des emplois, identification des tâches et mesures d'adaptation
- accompagner les employeurs dans leur démarche d'intégration au travail des PSH en leur offrant, à eux ainsi qu'aux employés (PSH) embauchés, tout le support et le suivi nécessaires

Le modèle présenté à la Figure 1 illustre les principaux éléments à prendre en compte pour favoriser l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi des PSH. Les différents éléments de ce modèle tiennent compte à la fois des principaux obstacles et des principaux facteurs de succès tels qu'ils sont perçus par les dirigeants de PME ($n = 30$) rencontrés dans le cadre de notre mandat. Fait à souligner, le niveau d'importance accordé à ces obstacles et facteurs de succès par les autres groupes consultés dans le cadre de notre mandat, qu'il s'agisse des PSH ($n = 14$), des OBNL ($n = 15$) ou des intervenants professionnels ($n = 14$), était similaire au niveau d'importance attribué par les dirigeants de PME.

L'embauche et l'intégration au travail d'une PSH suppose également que l'employeur passe en revue les pratiques de GRH appliquées dans l'entreprise, de façon à ce que ces pratiques ne s'avèrent pas une source de discrimination à l'endroit des personnes nouvellement intégrées. Le Tableau E peut servir de grille d'analyse du système de GRH et fournit des exemples de moyens à privilégier pour éviter toute forme de discrimination résultant de l'application de différentes pratiques de GRH. Les dirigeants de PME pourront s'en inspirer dans la mesure où les pratiques mentionnées dans la grille s'appliquent à leur situation.

ANNEXE 3

Figure 1


Processus d'embauche, d'intégration et de maintien en emploi de PSH en contexte de PME
Information
Support
Accompagnement
Suivi
Rencontre préliminaire avec conseiller (SSMO-PH ou autre)
Définition des exigences du poste (tâches)
Analyse des besoins d'adaptation des lieux ou du poste de travail (si requis)
Sélection, embauche (ou stage) et intégration en milieu de travail
Support à l'employeur et à l'employé (SSMO-PH ou autre)

ANNEXE 3

TABLEAU E - Moyens à privilégier pour éliminer les sources de discrimination[4]

Pratique	But poursuivi	Moyens à privilégier
Analyse du système d'emploi	Éliminer toute forme d'obstacle ou de discrimination à l'égard des PSH	• Examen de l'ensemble des politiques et pratiques de GRH en vue d'évaluer leurs impacts potentiels défavorables sur l'embauche, l'intégration ou le maintien en emploi des PSH.
Analyse des emplois	Vérifier si les tâches ou les exigences d'un emploi peuvent avoir pour effet d'exclure ou de désavantager les PSH	• Préciser les tâches essentielles à l'emploi ainsi que les exigences professionnelles justifiées pour l'exécution de ces tâches. • Mettre l'accent surtout sur les compétences essentielles qui sont requises. • Rédiger des descriptions d'emplois mettant l'accent sur les résultats souhaités plutôt que sur les méthodes ou moyens d'atteindre ces résultats, ce qui laisse une plus grande latitude pour l'exécution du travail.
Recrutement	Rendre les emplois accessibles aux PSH	• Appliquer une politique d'accès à l'égalité et de promotion de la diversité • Informer les PSH qu'elles peuvent être accommodées pour le processus de sélection • Offrir des possibilités de stages aux PSH (p. ex., emplois d'été pour étudiants)
Sélection	Veiller à ce que les composantes du processus de sélection (critères, tests, entrevues, décision) n'entraînent pas injustement l'élimination des candidatures de PSH	• Établir des critères de sélection non discriminatoires (objectifs et mesurables) • Disposer de locaux accessibles aux PSH (pour tests, entrevues) • Offrir l'appui et les ressources nécessaires aux responsables

[4] Chacun des moyens évoqués dans ce tableau pourra s'effectuer avec le support d'un SSMO-PH ou de tout autre organisme externe habilité.

ANNEXE 3

		du processus d'embauche (p. ex., formation) • Être disposé à procéder à des adaptations ou accommodements, en concertation avec la PSH
Accueil et intégration	Assurer une bonne intégration de la PSH dans son poste de travail, au sein de son équipe et au sein de l'organisation	• Prévenir les collègues de travail et les impliquer dans le processus d'accueil et d'intégration • S'assurer que l'on fournit toutes les explications relatives au travail et que l'on fait une bonne présentation du poste de travail, des collègues et de l'ensemble de l'organisation (visite des lieux) • Voir à résoudre rapidement tout problème d'accessibilité des lieux • Instaurer un jumelage (compagnonnage) pour la PSH • Assurer un suivi après embauche avec le superviseur
Organisation du travail	S'assurer que certaines pratiques de gestion n'ont pas pour effet d'exclure ou de désavantager les PSH	• Offrir la possibilité d'horaires flexibles permettant de répondre aux besoins particuliers de certaines personnes • En consultation avec la PSH, procéder aux adaptations requises (poste de travail, méthodes de travail, outils de travail)
Formation et développement	Offrir à la PSH les mêmes possibilités qu'à tous les autres employés	• Assurer aux PSH l'accès à tous les programmes existants de formation et de développement • Adapter au besoin le matériel et les méthodes de formation
Évaluation de la performance	S'assurer que les pratiques d'évaluation du rendement n'affectent pas, de façon non justifiée, l'évaluation des PSH	• Évaluer la performance des PSH selon les mêmes critères (objectifs, mesurables) que ceux qui s'appliquent à l'ensemble des employés, en tenant compte principalement des tâches essentielles du poste • Savoir donner une rétroaction critique aux PSH, de sorte qu'elles soient en mesure de s'améliorer, au même titre que les autres employés • S'assurer que les évaluateurs sont sensibilisés à l'existence possible de stéréotypes dans leur jugement

ANNEXE 3

Gestion de carrière	S'assurer qu'on ne limite pas les possibilités de promotion des PSH	• Offrir aux PSH les mêmes opportunités de développement que celles offertes aux autres employés (p. ex., en vue d'une mutation ou d'une promotion)
Rémunération et avantages sociaux	Offrir à la PSH une rémunération et des avantages sociaux équitables	• S'assurer que la rémunération et les avantages sociaux offerts aux PSH sont équitables à tous points de vue
Entrevue de fin d'emploi	Comprendre les motifs de départ volontaire de la PSH	• Tenir une entrevue de fin d'emploi lorsqu'une PSH quitte volontairement son emploi • S'assurer que le départ n'est pas lié à l'absence ou à l'insuffisance de mesures d'adaptation
Convention collective	S'assurer que la convention collective ne limite pas les possibilités d'embauche, d'intégration et de maintien en emploi des PSH	• Prévoir des mesures d'adaptation dans les conventions collectives, de façon à favoriser l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi de PSH

ANNEXE 4

POURQUOI FAVORISER L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DE PSH :

ÉLÉMENTS DE SENSIBILISATION DES EMPLOYEURS

Bruno Fabi, Ph.D., Psychologie organisationnelle
Richard Lacoursière, M.Sc., Gestion des ressources humaines

Juin 2013

ANNEXE 4

Pourquoi favoriser l'intégration professionnelle des PSH?

Le Québec, tout comme le reste du Canada et la plupart des pays industrialisés, connaîtra au cours des prochaines années une période de raréfaction de la main-d'œuvre qui risque de freiner le développement de plusieurs organisations et plus encore celui des petites et moyennes entreprises (PME). Ne disposant pas de ressources aussi importantes que les grandes entreprises et n'étant pas en mesure d'offrir des conditions de travail aussi avantageuses que ces dernières, les PME doivent se tourner de plus en plus vers des bassins traditionnellement moins sollicités pour le recrutement de leur main-d'œuvre. Les PME de la région de la Mauricie n'échappent pas à cette réalité et certaines ont déjà commencé à innover en faisant appel à des personnes en situation de handicap (PSH) pour occuper différents emplois, allant de manœuvre ou journalier jusqu'à technicien, professionnel ou employé cadre.

Non seulement les PSH constituent-elles un important bassin de main-d'œuvre aux habiletés et compétences diversifiées, mais encore s'avèrent-elles des employés d'une grande loyauté, capables de créativité et pouvant contribuer de façon insoupçonnée à la performance d'une entreprise. Il ne s'agit pas là d'un simple discours visant à séduire les employeurs, mais bien de faits documentés issus de différentes recherches et confirmés par des dirigeants d'organisations qui n'ont pas hésité à faire appel aux services de PSH pour assurer le maintien et le développement de leurs activités, tant dans l'industrie manufacturière que dans l'industrie des services.

Nous présentons dans les pages qui suivent certains constats issus de différentes recherches et qui permettent de mieux comprendre pourquoi et comment les PSH sont en mesure de contribuer au succès d'une organisation.

ANNEXE 4

Créativité et innovation

Les personnes ayant un handicap sont d'abord des personnes compétentes avant d'avoir certaines limitations (Fullum et Vynke, 2007).

Les PSH apportent une expérience et une perspective uniques ainsi que des compétences en résolution de problèmes (Lengnick-Hall, 2007).

« La diversité en emploi est associée à l'innovation, à la créativité et à l'amélioration de la prise de décision. » (Pozzebon, Champagne, 2009, p. 106).

Les personnes handicapées doivent souvent faire preuve d'initiative et de persévérance pour trouver des moyens de surmonter les obstacles qui les empêchent de réaliser leurs activités de la vie quotidienne. Ces attributs sont souvent recherchés par les organisations désireuses de s'adapter à un contexte d'affaires caractérisé par le changement (Pozzebon et Champagne, 2009).

Les PSH peuvent s'avérer un atout en matière de créativité et de résolution de problèmes (Gröschl, 2007).

Les équipes diversifiées et hétérogènes sont plus créatives et innovatrices et elles prennent de meilleures décisions (Samson Bélair/Deloitte & Touche), 2010, p. 1).

ANNEXE 4

Attitude et assiduité au travail

« Plusieurs études le confirment : les salariés handicapés sont considérés par leur employeur comme plus consciencieux et plus fidèles à l'entreprise. Ils sont aussi perçus comme étant engagés et dignes de confiance (Smith et al., 1998). Les salariés atteints d'un handicap intellectuel font preuve d'assiduité, de ponctualité et d'une volonté de se dépasser au travail (Tse, 1994). Ils sont en moyenne plus sérieux, fiables et motivés (Reisman et Reisman, 1993) (cités dans Jacquinot, 2009, p. 118).

La plupart des apprentis ayant un handicap sont classés comme équivalents ou supérieurs à leurs collègues non handicapés concernant leur attitude au travail ainsi que leur assiduité (Lewis et Priday 2008, cités dans Waterhouse et al., 2010).

Les PSH sont réputées pour être des personnes loyales, fiables et compétentes permettant aux entreprises de diminuer leurs coûts de roulement de personnel (Lengnick-Hall, 2007).

Les employeurs décrivent les employés handicapés comme loyaux, fiables, et travaillants (Hernandez et al., 2008), ou encore de fiables, très coopératifs, et très efficaces (Gröschl, 2007).

Les attitudes envers les travailleurs handicapés ont tendance à être plus positives par rapport à l'absentéisme (Unger, 2002a).

Les PSH présentent un faible taux d'absentéisme (Gröschl, 2007; Hernandez et al., 2008)

Les PSH font souvent preuve d'une plus grande motivation au travail, d'une plus grande fiabilité, d'une meilleure performance et d'une plus grande considération pour la qualité du travail (Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni, 2008).

Les employeurs ayant déjà employé un travailleur avec handicap sont beaucoup plus susceptibles d'employer une personne avec un handicap dans le futur (Smith et al. 2004;

Morgan et Alexander 2005; Keating, Beaton et Foster 2007, cités dans Beyer et Robinson, 2009).

La plupart des personnes qui ont été en contact avec des travailleurs handicapés apprécient leur savoir-être, qui va parfois jusqu'à l'expression d'un certain bonheur : « Une fois embauchées, les personnes handicapées font souvent preuve, à des degrés divers, de qualités professionnelles appréciées : minutie, rigueur, capacité d'effectuer des tâches répétitives, conscience professionnelle, fidélité à l'entreprise. Et bien souvent, d'une réelle joie de vivre» (Jacquinot, 2009, p. 118).

Climat de travail

« Le fait d'être confrontés tous les jours aux défis que doivent relever les personnes handicapées a amené les (autres) employés à élever leurs propres attentes et les a encouragés à adopter une attitude dynamique au travail » (Wright & Ministère des Affaires Civiques, 2001, p.8).

Du fait de leur handicap, les PSH ont l'habitude de planifier leur travail et de communiquer de manière créative. En valorisant la différence basée sur le respect les uns des autres, ils contribuent à former des équipes efficaces et performantes (Fullum et Vyncke, 2007, p.3).

« Le contact avec des personnes handicapées peut améliorer le climat émotionnel dans l'entreprise. » (Jacquinot, 2009, p. 118).

« L'emploi de personnes handicapées est une source de compétences, qui se déclinent en un savoir-faire et un savoir-être. La gestion de la diversité entraîne l'adhésion, à l'interne et à l'externe, des personnes soucieuses d'intégration et d'équité sociale.La présence de personnes handicapées peut modifier favorablement le climat émotionnel. De plus, travailler avec une personne en situation de handicap donne la possibilité de vivre positivement la différence sous toutes ses formes, […].»(Jacquinot, 2009, p. 126).

ANNEXE 4

Sécurité

Lewis et Priday (2008, cités dans Waterhouse et al., 2010) ont constaté que les apprentis ayant un handicap sont, dans l'ensemble, perçus comme ayant des comportements plus sécuritaires au travail que les apprentis sans incapacité.

Walgreens, l'une des plus importantes chaînes de pharmacie aux États-Unis, embauche plus de 30% de PSH dans certains de ses centres de distribution, dont ceux situés au Connecticut et en Caroline du Sud. Dans un rapport récent publié par le Groupe de travail spécial sur les possibilités d'emploi des personnes handicapées (RHDCC, 2013), on mentionne que comparativement à tous les autres centres de distribution de cette organisation, on enregistre dans ces deux centres 40% moins d'incidents liés à la sécurité, 67% moins de coûts relatifs aux soins médicaux et 63% moins d'absence au travail en raison d'accidents.

Image et responsabilité sociale de l'entreprise

Le fait d'embaucher des PSH peut améliorer l'image des employeurs dans leur communauté (Unger, 2002a).

Embaucher et retenir les PSH est perçu positivement tant par les employés que les consommateurs, qui peuvent y voir une façon pour l'entreprise de redonner à la communauté (Lengnick-Hall, 2007).

Une organisation qui a la réputation d'être un « bon citoyen» est plus susceptible d'attirer les individus que l'on qualifie de «meilleurs talents » (Pozzebon et Champagne, 2009)**.**

Diversité

L'embauche de PSH contribue à diversifier le milieu de travail (Gröschl, 2007), ce qui conduit à un environnement de travail globalement plus positif.

ANNEXE 4

L'embauche de PSH peut aider les employés à davantage accepter des travailleurs d'origines diverses (Hernandez et al., 2008).

Productivité et performance

Dans un rapport récent publié par le Groupe de travail spécial sur les possibilités d'emploi des personnes handicapées (RHDCC, 2013), on rapporte les résultats d'une étude selon laquelle 90% des PSH afficheraient une cote de rendement moyenne ou supérieure au travail. Une autre étude réalisée dans les secteurs de l'hôtellerie, des soins de santé et de la vente au détail démontrerait que le rendement au travail et le degré de supervision sont semblables pour les travailleurs handicapés et pour les travailleurs non handicapés.

« […] les avantages qu'il y a à créer des milieux de travail plus diversifiés, et notamment à intégrer les personnes handicapées, sont de trois ordres : réduire les effets de la future pénurie de gens de talent, rehausser la réputation de l'organisation et être plus représentatif des marchés servis. » (Deloitte (Samson Bélair/Deloitte & Touche), 2010, p. 3).

« Le handicap peut être un réel facteur de performance : les entreprises disposent en effet d'une main-d'œuvre compétente et motivée, elles améliorent l'engagement, la fidélité et la mobilisation de l'ensemble de leur personnel et, recevant l'approbation de leurs parties prenantes, elles développement leurs affaires. » (Jacquinot, 2009, p. 126).

« Une culture d'organisation qui n'exclut personne améliore le moral de tous les employés et, par voie de conséquence, la qualité, la productivité et le service » (Wright et Ministère des Affaires Civiques, 2001, p.1).

Intégrer des PSH dans un milieu de travail nécessite souvent l'aménagement physique des lieux, l'installation d'améliorations technologiques ou des modifications aux fonctions des emplois et aux heures de travail. Le fait d'étendre ces changements aux autres employés peut favoriser la productivité (Pozzebon & Champagne. 2009).

ANNEXE 4

Compte tenu de leur expérience de vie personnelle, les PSH peuvent s'avérer une source inestimable d'idées permettant aux entreprises de mettre au point des produits et des services pour les personnes ayant une incapacité (Pozzebon et Champagne, 2009). Elles peuvent aussi entretenir des relations privilégiées avec une telle clientèle. De plus, les membres de l'entourage des personnes handicapées (amis, famille, etc.) peuvent être plus portés à faire affaire avec une entreprise qui emploie ces dernières (Pozzebon et Champagne, 2009).

Les PSH sont souvent un segment de marché sous-estimé ou ignoré; aux USA, sur 70 millions de familles, 20 millions ont dans leur famille une PSH (Lengnick-Hall, 2007).

« …en Ontario, les personnes handicapées forment aussi un groupe important de consommateurs, dont le pouvoir d'achat équivaut à des milliards de dollars. C'est pourquoi il nous paraît judicieux, d'un point de vue commercial, que les entreprises embauchent des personnes handicapées et tiennent compte de leurs besoins en tant que consommateurs » (Wright et Ministère des Affaires Civiques, 2001, p.1).

Selon une étude réalisée par Paralympic Games Market Research, 40% des ménages américains qui comptent une personne handicapée seraient « extrêmement susceptibles » ou « très susceptibles » de changer de marque afin d'appuyer une cause pour les personnes handicapées. Qui plus est, 32% des ménages qui ne comptent pas de personne handicapée agiraient de la même façon (Wright & Ministère des Affaires Civiques, 2001, p.9).

Le fait d'embaucher une PSH peut permettre de réaliser des économies découlant d'une meilleure utilisation de la main-d'œuvre. Ainsi, pourquoi confier à des employés qualifiés des tâches simples, ennuyantes et répétitives qui pourraient être exécutées par des PSH éprouvant des difficultés d'apprentissage et qui seraient heureuses de faire ce travail? (Business and Corporate Management Ltd., p. 6).

ANNEXE 4

RÉFÉRENCES

Australian network on disability. *Fact Sheet: Business benefits of employing people with disability*. http://www.and.org.au/pages/business-benefits-of-employing-people-with-disability.html

Beyer, S. et Robinson, C. (2009) *A Review of the Research Literature on Supported Employment: A Report for the cross-Government learning disability employment strategy team*. London: Department of Health, (en ligne) de http://base-uk.org/sites/base-uk.org/files/[user-raw]/11-06/research_literature_review.pdf page consultée le 16 mai 2013.

Business and Corporate Management Ltd. (n.d.). *A Tyro's Guide to Jobcarving or Developing the Business Case for Jobcarving.* [Brochure]. Europe.

Fullum, M. et Vynke, R. (2007). Pour intégrer les personnes handicapées. *Effectif*, volume 10, numéro 2, avril/mai 2007.

Gröschl, S. (2007). An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 666-686.

Hernandez, B. McDonald, K., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J., & Donoso, O. (2008). Reflections from employers on the disabled workforce: Focus groups with healthcare, hospitality, and retail administrators. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 20, 157-164.

Jacquinot, P. (2009). Les employés handicapés en France : leçons d'intégration. *Gestion*, 2009/3 Vol. 34, p. 116-127.

Lengnick-Hall, Mark L. (2007). *Hidden talent how leading companies hire, retain, and benefit from people with disabilities*. Westport, Conn. Praeger Publisher.

ANNEXE 4

Lengnick-Hall, Mark L.; Gaunt, Philip M.; Kulkarni, Mukta. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, Summer 2008, Vol. 47 Issue 2, p255-273 19p;

Pozzebon, S. & Champagne, M. 2009. L'intégration professionnelle des personnes handicapées : Que font les organisations avant-gardistes ? *Gestion* 34 (3): 103-116.

Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDCC). *Repenser l'incapacité dans le secteur privé.* Document consulté le 14 mai 2013 à l'adresse http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/rhdcc-hrsdc/HS64-21-2013-fra.pdf

Unger, D. D. (2002a). Chapter 1: Employers' Attitudes Toward People with Disabilities in the Workforce: Myths or Realities? Dans Unger, D. D. (Éd), *Employers' views of workplace supports: Virginia commonwealth university charter business roundtable's national study of employers' experiences with workers with disabilities* (pp. 1-12). Richmond, VA. (en ligne) http://www.worksupport.com/research/viewContent.cfm/156 page consultée le 15 mai 2013.

Waterhouse, P., Kimberley, H., Jonas, P., Glover, J. (2010). *What would it take? Employer perspectives on employing people with a disability*. National Centre for Vocational Education Research.
http://www.ncver.edu.au/publications/2219.html Document consulté le 21 mai 2013.

Wright, R. & Ministère des Affaires Civiques. (2001). Savoir tirer parti du potentiel des personnes handicapées: Guide de l'employeur. *Le Conference Board du Canada*. Document consulté le 3 juin 2011 (en ligne) de
http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=262
Document consulté le 21 mai 2013.

ANNEXE 4

BIBLIOGRAPHIE

Brooke, V., Inge, K., Armstrong, A. & Wehman, P. (1997).*Supported Employment Handbook: A Customer-Driven Approach for Persons with Significant Disabilities*. Richmond, VA: Rehabilitation Research and Training Center on Workplace Supports.

Brown, Dale Susan. (2007). *Job Accommodations for People with Learning Disabilities*. GLADNET Collection. Paper 285. (en ligne) http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect/285 page consultée le 21 mai 2013.

Bureau international du travail - Genève. (2001). *Recueil de directives pratiques sur la gestion du handicap sur le lieu de travail*. (en ligne) de http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/gb/docs/gb282/pdf/tmemdw-2.pdf document consulté le 16 mai 2013.

CAMO pour personnes handicapées. (2011). *La gestion de la diversité, une opportunité à saisir! Guide de gestion à l'intention des employeurs qui veulent améliorer leur pratique d'embauche des personnes handicapées*, [Brochure]. Montréal : Auteur. 28 pages.

Charbonneau, M., Ouellette, D., & Par/, M.-N. (2008). *L'accès à l'égalité en emploi: Guide pour l'intégration des personnes handicapées - Programme d'accès à l'égalité en emploi des organismes publics.* Montréal : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Côté, M., & Boyle, É. (2011). Pour contrer la pénurie de main-d'œuvre : pourquoi pas les personnes handicapées? *Effectif*, Volume 14, Numéro 4, septembre/octobre 2011.

Deloitte (Samson Bélair/Deloitte & Touche). (2010). *Pour une plus grande inclusion : L'intégration des personnes handicapées en milieu de travail.*
Consulté en ligne à l'adresse http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/About%20us/Diversity/ca_fr_dialogue_on_diversity_v2_080710.pdf

ANNEXE 4

Domzal, C, Houtenville, A & Sharma, R. (2008) *Survey of employer perspectives on the employment of people with disabilities: Technical report*, prepared under contract to the Office of Disability and Employment Policy, US Department of Labor, McLean, VA, , <http://www.dol.gov/odep/documents/
survey_report_jan_09.doc>.

Gardner, H 2006 *Changing minds: The art and science of changing our own and other people's minds*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Everaere, C. (2010). Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées : Le cas des grandes surfaces de bricolage. *Revue française de gestion*, n° 202, p. 13-31.

Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D., Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3), 130-138.

Graffam, J.; Smith, K.; Shinkfield, A.; Polzin, U. (2002a). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 2002, 17(4), 251-263.

Graffam, J., Shinkfield, A., Smith, K., & Polzin, U. (2002b). Factors that influence employer decisions in hiring and retaining an employee with a disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17, 175-181.

Habeck, R., Hunt, A., Rachel, C.H., Kregel, J., Chan, F. (2010). Employee Retention and Integrated Disability Management Practices as Demand Side Factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4), 443-455.

Hastings, R. (2010). *Be Aware of Disabilities, Whether Visible or Not*. SHRM Online, Diversity Discipline, Sept. 28, 2010 (en ligne) http://www.shrm.org/hrdisciplines/Diversity/Articles/Pages/BeAwareofDisabilities.aspx page consultée le 15 mai 2013.

ANNEXE 4

Job Accommodation Network. (2010). *Five practical tips for providing and maintaining effective job accommodations*. Morgantown, WV : U.S. Dept. of Labor, Office of Disability Employment Policy, Job Accommodation Network. Document consulté le 14 mai 2013. http://permanent.access.gpo.gov/gpo13281/FivePracticalTips.pdf

Jones, G.E. (1997). Advancement opportunity issues for persons with disabilities. *Human resource management review*, 7 (1): 55-76.

Klimoski, R., Donahue, L. (1997). HR strategies for integrating individuals with disabilities into the work place. *Human Resource Management Rev*iew, 7(1), 109–138.

Kulkarni, M. & Valk, R. 2010. Don't Ask, Don't Tell: Two Views on Human Resource Practices for People with Disabilities. *IIMB Management Review*, 22, 137-146.

Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19: (3) p. 203-218.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale. (2008). Pour l'égalité en emploi: Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées. Québec: Direction des communications, Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale.

Newton Garcia de Araújo José *et al.*, « De l'insertion des personnes handicapées sur le marché du travail » , *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2007/1 n° 3, p. 195-208.

Pati, G. C., & Morrison, G. (1982). Enabling the disabled. *Harvard Business Review*, 60(4), 152-168.

Riley, Charles A. (2006). *Disability and business best practices and strategies for inclusion*, Lebanon, NH University Press of New England.

ANNEXE 4

Smith, K, Webber, L, Graffam, J & Wilson, C. (2003). Employer satisfaction with employees with a disability: Comparisons with other employees, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 21(2), 61–69.

Smith, K., Webber, L., Graffam, J., & Wilson, C. (2004). Employer satisfaction, job-match and future hiring intentions for employees with a disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 21(3), 165-173.

Targett, P. S., Wehman, P. H., McKinley, W. O., & Young, C. L. (2004). Successful work supports for persons with SCI: Focus on job retention. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 21, 19 –26.

Unger, D. D. (2002). Chapter 3 : How Do Front-Line Supervisors in Business Perceive the Performance of Workers with Disabilities? Dans Unger, D. D. (Éd), *Employers' views of workplace supports: Virginia commonwealth university charter business roundtable's national study of employers' experiences with workers with disabilities* (pp. 1-12). Richmond, VA. (en ligne) http://www.worksupport.com/research/viewContent.cfm/611 page consultée le 22 mai 2013.

United States Government Accountability Office. (2010). *Highlights of a Forum: Actions that Could Increase Work Participation for Adults with Disabilities*. Washington, DC: Auteur.

Vivienne C. Riches, Vanessa A. Green (2003). Social integration in the workplace for people with disabilities: An Australian perspective. *Journal of Vocational Rehabilitation.* 2003, Vol. 19 Issue 3, p127-142 16p.

Wehman, P. (2003). Workplace inclusion: Persons with disabilities and coworkers working together. *Journal of Vocational Rehabilitation.* 18: (2) p. 131-141.

ANNEXE 5

Contenu de la présentation utilisé lors des visites des entreprises et remis à l'employeur

ACCESSIBILITÉ À L'EMPLOI POUR UN CAPITAL HUMAIN RICHE DE POTENTIELS

ET

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES EMPLOYEURS

…

UNE INTERVENTION SIGNIFICATIVE EN MAURICIE POUR LES PERSONNES HANDICAPÉES

PARTENAIRES DU PROJET

- Emploi-Québec Mauricie
- Conférence régionale des Élus de la Mauricie
- Commission des partenaires du marché du travail
- SEMO Mauricie
- Équipe d'intervention spécialisée en attraction et fidélisation de la main-d'œuvre
- Appuyé par :
  - Conseil régional des partenaires du marché du travail de la Mauricie
  - Comité régional pour l'emploi des personnes handicapées

QUELQUES FAITS SAILLANTS *

- 99,2 % des entreprises de la Mauricie ont moins de 150 employés
- Difficultés à combler des emplois non spécialisés et semi-spécialisés
- Besoins de soutien pour la gestion des ressources humaines
- Ouverture à l'amélioration des pratiques de gestion
- Demande d'aide par les employeurs pour l'intégration au travail des personnes handicapées

* Informations recueillies par Emploi-Québec Mauricie dans le cadre de la Planification stratégique régionale 2011-2014

ANNEXE 5

BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE EN MAURICIE

(IMT avril 2011)

- Sur 19 professions non spécialisées ou semi-spécialisées en perspectives d'emploi favorables et acceptables au Québec, 52,6% se retrouvent parmi les plus en demande en Mauricie.
- Concentration dans 6 secteurs d'activités, soit plus de 50 % des entreprises mauriciennes:
    - Commerce de détail – 12/19
    - Services administratifs, de soutien de gestion des déchets et d'assainissement – 7/19
    - Fabrication – 6/19
    - Industrie de l'information et industrie culturelle – 5/19
    - Autres services, sauf les administrations publiques – 5/19
    - Hébergement et services de restauration – 3/19

QUELQUES PROFESSIONS EN DEMANDE EN MAURICIE

- Commis à la comptabilité
- Commis aux services à la clientèle
- Magasiniers/magasinières, commis aux pièces
- Vendeurs/vendeuses
- Caissiers/caissières
- Chauffeurs-livreurs/chauffeuses-livreuses
- Manœuvre dans la transformation des aliments
- Personnel de soutien des services de santé
- Etc.

OBJECTIFS DU PROJET ACCESSIBILITÉ …

- Favoriser et soutenir le développement des emplois pour les personnes handicapées
- Innover en matière de soutien aux employeurs par le développement de leurs compétences en ce qui a trait à l'embauche de personnes handicapées
- Soutenir l'employé-e ayant des limitations dans son cheminement d'intégration et de maintien en emploi

MOYENS RETENUS

- Recension de ce qui se fait, ici et ailleurs

ANNEXE 5

- Groupes de discussion avec les employeurs
- Groupes de discussion avec travailleurs-euses ayant des incapacités
- Visites d'entreprises
- Analyses de postes de travail
- Développer des outils de sensibilisation, d'information et de formation pour les employeurs

RÉSULTATS ATTENDUS

- Identifier les facteurs d'influence pour l'accessibilité à l'emploi des personnes handicapées
- Analyser les besoins de main-d'œuvre sous l'angle de la réduction des obstacles potentiels pour des personnes ayant des limitations
- Offrir des outils de sensibilisation, d'information et de formation visant à soutenir le développement des compétences des employeurs pour l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée

CE QUE DISENT LES EMPLOYEURS DE PSH

- Créativité et innovation
  - Compétences → limitations
  - Expérience et perspective unique → résolution de problèmes
  - Initiative et persévérance → surmonter les obstacles
  - Équipes diversifiées et hétérogènes → meilleures décisions

CE QUE DISENT LES EMPLOYEURS DE PSH

- Attitude et assiduité au travail
  - PSH + consciencieuse
  - PSH + fidèle à l'entreprise
  - PSHandicap intellectuel → assiduité, ponctualité, volonté de se dépasser
  - PSH → loyauté, fiabilité → diminution taux de roulement
  - PSH → faible taux d'absentéisme, + grande motivation

CE QUE DISENT LES EMPLOYEURS DE PSH

- Climat de travail
  - Influence positive sur les collègues → défis à relever, respect
  - Amélioration du climat → émotionnel

  - Entraîne l'adhésion à l'interne et à l'externe des personnes soucieuses d'intégration et d'équité sociale

NOTRE PROPOSITION

- Vous familiarisez avec les différents éléments à prendre en compte pour faciliter l'intégration et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités
  - Exigences pour combler les postes
  - Organisation du travail
- Vous faire connaître les processus d'intégration et de maintien en emploi
  - Ressources
  - Stage en emploi
  - Programmes

NOTRE PROPOSITION

- Amener les employeurs à revoir leurs besoins de main-d'œuvre en regard de l'accessibilité pour des personnes ayant des incapacités
  - Examiner l'environnement de travail
  - Instaurer des pratiques de compagnonnage
  - Sensibiliser les équipes de travail
- Accompagner les employeurs dans la révision des postes de travail, ergonomie, tâches, séquences de production, etc.

SEMO MAURICIE

- Offre des services professionnels spécialisés et adaptés aux personnes ayant des incapacités significatives et persistantes d'ordre physique, intellectuel, sensoriel et psychique, désireuses de développer leur employabilité et d'intégrer le marché du travail
- Une équipe dynamique de conseillères et conseillers en main-d'œuvre se déploie dans toute la région

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

- Plusieurs ont un diplôme d'études de niveau secondaire ou plus élevé
- Plusieurs ont des intérêts pour les emplois non spécialisés et semi-spécialisés en perspectives favorables et acceptables
- Plus de 200 PSH sont actuellement suivi dans des emplois réguliers, à temps complet ou à temps partiel

ANNEXE 5

PROFIL D'EMPLOYABILITÉ

- Tests d'intérêt
- Détermination des compétences
- Perspectives réalistes
- Orientations ciblées
- Recherche d'emploi

PROFIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- Personnes volontaires
- Employés fidèles
- Recherchent la stabilité
- Souhaitent se réaliser dans le travail
- Apprécient aussi des tâches répétitives
- Aspirent à des habitudes de vie normalisantes

Vous pouvez nous faire connaître vos besoins de main-d'œuvre en nous transmettant le formulaire ou nous contacter au 819 379-8242. **MERCI !**

La pochette promotionnelle des services de SEMO Mauricie et une clé USB présentant des vidéos de réussites de maintien en emploi ont également été remises lors des visites dans les entreprises.

ANNEXE 6

Sensibilisation aux employeurs

VOUS AVEZ DES DIFFICULTÉS À COMBLER CERTAINS POSTES ?

Saviez vous que

De nombreux employeurs embauchent des personnes en situation de handicap et que cette main-d'œuvre répond avec satisfaction à de multiples besoins dans les entreprises ?

Les besoins des employeurs manifestés en

Mauricie

- **Difficultés à combler des emplois non spécialisés ou semi-spécialisés.**
- **Besoin de soutien dans la gestion des ressources humaines.**
- **Ouverture à l'amélioration des pratiques de gestion.**
- **Besoin d'aide pour l'intégration au travail pour les personnes.**

Une réponse à ces besoins

SEMO Mauricie

SERVICE EXTERNE DE MAIN-D'ŒUVRE

- **AIDE LES PERSONNES ayant des limitations fonctionnelles à aller sur le marché du travail via des services d'aide à l'emploi.**
- **SOUTIENT LES EMPLOYEURS dans l'intégration et le maintien des personnes ayant des limitations fonctionnelles par une équipe professionnelle offrant des services adaptés et, au besoin, par des programmes ou mesures salariales compensatoires.**

CE QUE DISENT LES EMPLOYEURS

Les travailleuses et les travailleurs ayant des limitations fonctionnelles sont reconnus pour :

- **Leurs compétences**
  - **Être créatifs et imaginatifs**
    - **Leur assiduité au travail**
      - **Être fidèles à l'employeur**
        - **Leur persévérance**
          - **Influencer positivement le climat de travail**

DES EXEMPLES DE RÉUSSITES

http://semomauricie.org/spip.php?article73